

روجير فالك

الإدارة
فن أم مهنة ؟

ترجمة
السيد وفائي

مراجعة وتقديم
د. جمال حسين

روجير فالك

السيد وفائي

د. جمال حسين

الكتاب: الإدارة .. فن أم مهنة ؟

الكاتب: روجير فالك

ترجمة: السيد وفائي

مراجعة وتقديم: د. جمال حسين

الطبعة: ٢٠٢١

الناشر: وكالة الصحافة العربية (ناشرون)



٥ ش عبد المنعم سالم – الوحدة العربية – مدكور- الهرم –

الجيزة - جمهورية مصر العربية

هاتف : ٣٥٨٢٥٢٩٣ ـ ٣٥٨٦٧٥٧٦ ـ ٣٥٨٦٧٥٧٥

فاكس : ٣٥٨٧٨٣٧٣

http://www. bookapa.com E-mail: info@bookapa.com

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means without prior permission in writing of the publisher.

جميـع الحقـوق محفوظـة: لا يسمح بإعـادة إصـدارهـذا الكتاب أو أي جزء منه أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو نقله بأي شكل من الأشكال، دون إذن خطي مسبق من الناشر.

دار الكتب المصرية

فهرسة أثناء النشر

فالك ، روجير

الإدارة .. فن أم مهنة ؟/ روجير فالك , ترجمة: السيد وفائي ،

مراجعة وتقديم: جمال حسين

– الجيزة – وكالة الصحافة العربية.

٢٢٧ ص، ١٨*٢١ سم.

الترقيم الدولى: ٧ – ٢٢٥ – ٩٩١ – ٩٧٧- ٩٧٨

أ – العنوان رقم الإيداع : ٩٤٨٥ / ٢٠٢١

الإدارة .. فن أم مهنة ؟



تقديم

يمكن إرجاع تقدم الأمم إلى الإدارة الموجودة فيها, فالإدارة هي المسئولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع, لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية وفاعلية. فهناك العديد من الدول التي تملك الموارد المالية و البشرية ولكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في موقع متخلف.

ويمكن القول أن نجاح خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيقها لاهدافها لا يمكن أن تتم إلا بحسن استخدام الموارد المتاحة المادية و البشرية. وكذلك نجاح المشروعات المختلفة في جميع المجالات. فاستخدام الموارد المتاحة دون اسراف أو تقصير يتوقف أساسا على كفاءة الادارة, فهلْ للإدارة قوانين يمكن تحديدها وتعميمها مثل الفيزياء مثلاً؟ هلْ يمكن وضع الممارسة الإدارية في مختبر وتحديد وعزل المتغيرات عن بعضها وإجراء التجارب عليها؟ وهلْ الإدارة نوع من الإبداع والموهبة الشخصية، والَّتي لا يمكن وضع أسس عامة لها وتعميمها على كافة المجتمعات والمواقف كالشعر والرواية ؟

وهلْ الإدارة فلسفة تعتمد على قدرة الشخص في استنباط العلاقات والحكم عليها؟الإجابة بالإيجاب يعنى أنَّ الإدارة علم ثابت له قوانين يمكن تعميمها والإجابة بالسلب يعني أنَّها فن تعتمد على الخبرة الشخصية. والعكس صحيح بالنسبة للسؤالين الأخيرين. ولكن لا يجب النظر إلى الإدارة من زاويةٍ واحدةٍ وحصرها فيها. فهل الإدارة علم أم فن أم مهنة؟

يرى المختصون بالإدارة أنها كل تلك المفاهيم، فالعملية الإدارية متعددة الأوجه، وكل وجه منها يماثل مفهوما من تلك المفاهيم، فالإدارة تتصف بخصائص العلم ، وبالتالي يمكن دراستها وتعلمها وممارستها بدرجة أكبر من النجاح، وباستخدام خطوات الأسلوب العلمي والتي تشمل مشاهدات لأحداث معينة ومدى تكراره، وتكوين الفروض حول أسباب هذه الأحداث، والتحقق من صحة الفروض، فضلا عن معالجة الاسباب والتأكد من النتائج.

وبالنسبة للإدارة كفن، فإن نجاح المدير في عمله يرجع إلى مقومات شخصية وذاتية، ففيها خصائص ذاتية لشخص المدير تحقق النجاح وهي قدرته الخاصة على التعلم من خلال الخبرة.. أما عن الإدارة كمهنة، فهي تتضمن عددا من الخصائص التي تشمل كل من العلم والفن، أيضا ممارسة الادارة تمثل مساراً وظيفياً له أهميته ومكانته الاجتماعية، كما أن المديرين يساهمون بشكل إيجابي ومؤثر في المجتمع.

أما عن تعريفات الإدارة فهي تشمل ذلك كله، يعرفها تايلور بأنَّها: "المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم الأفراد به، ثُمَّ التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقةٍ وأرخص التكاليف". وهذا التعريف يركز على عملية الإعداد والتخطيط وتحديد الأهداف ثُمَّ التوجيه والرقابة، ويوضح أنَّ الأعمال تتمّ عبرَ الآخرين، وأنَّ الكفاءة في أداء هذه الأعمال ضرورية، وعبرَ عن معيار الكفاءة بأحسن طريقةٍ للأداء وأقلَّ التكاليف. وغير بعيد عنه تعريف هنري فايول للإدارة بأنها "أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب"، وهذه هي الوظائف الإدارية المتعارف عليها، وتقوم الإدارة بوظائف أساسية، وأهمّ هذه الوظائف هي : التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

وتعدد التعريفات ، وهذا لا ينفي أن الإدارة الصحيحة هي التي تحقق التوازن بين القواعد الإنسانية والفنية معا، ويعني الإدارة في أساسها عمل إنساني وهي حقيقة تظلل جميع الاعتبارات الأخرى، ثم هي عمل وظيفي يحتاج لأقصى ما يمكن من الخبرة الفنية. لكنه يشير إلى جدلية الإدارة/ القيادة، فهل هما مترادفان أم مختلفان؟ وهل كل مدير قائد بالضرورة؟ أم أن المدير قد لا يكون قائدا والقائد قد يكون من غير المديرين.

الحقيقة أن الفرق كبير بين إدارة المؤسسة وقيادتها؛ فالإدارة تعني تسيير شئون المؤسسة بأفرادها وأنظمتها، بموجب تعليمات وأوامر أو قرارات تصدر غالبا عن المدير، ولها نظام عمل محدد مسبقاً يتبعه العاملون.

والإدارة قد تتضمن أحياناً الروتين، والانغلاق، والفوقية، والصرامة، وغير ذلك من مظاهر الضبط، وكل ما يستلزمه تحقيق الأهداف من ضوابط، بينما القيادة تعني إدارة البنية الهيكلية المتكاملة للمؤسسة والتفاعل بين أقسامها وعناصرها روحياً وعاطفياً وفكرياً لتحقيق الأهداف المرسومة، آخذة بالاعتبار واقعها والبيئة المحيطة بها ورضا أفرادها العاملين فيها،

وأولئك الذين يقفون خارجها من الذين ينظرون إليها بعين الاعتبار والتقدير. أو المنافسين الذين يسابقونها في ميادين العمل، وبالتالي فهي تتمركز على الفكر والطاقة الروحية للأفراد والتعاون والمحبة المتبادلة بين الجميع.. ومن الواضح أن أي تجمع بشري يحتاج من أجل دوام سير عمله وبقائه آمناً وسعيداً إلى قيادة، أكثر من حاجته إلى الإدارة، لأن طموحات الإنسان قد لا يلبيها المدير بل يلبيها القائد الذي يسير بالأعمال وينشطها ويطورها باستمرار.

ومن مصلحة المؤسسة أن تتكامل الإدارة والقيادة ولا تتنازعان، فالإدارة بدون قيادة تصبح عملا لا جدوى منه، وكذلك فالقيادة من غير إدارة عمل غير ذي موضوع، ويرى روجير فالك في كتابه أن هناك فارق كبير بين القيادة والإدارة، فالقائد ومن يتبعه من رجال، يمثل جيلا قديما كانت تربطه أكثر العلاقات الإنسانية سلاسة وتأثيرا، أما المدير ومن يتولى أمورهم من مرؤوسيه، فهم جيل جديد مستحدث، لا تاريخ له ولا مغامرات، إن القيادة من الروح وهي خليط من الشخصية والتصور الملهم، وممارستها فن من الفنون، أما الإدارة فهي من العقل، وهي عبارة عن خليط من التقديرات، والإحصاءات، والجداول، ومن الوسائل المدروسة والروتين المعروف، وممارستها علم من العلوم، فالمدير ضرورة لازمة، والقائد من ألزم اللزوميات أساسا. والمهم أن يتعاونا معا، لضمان النجاح، وقد تتطابق الإدارة مع القيادة في بعض الحالات خصوصا في حالة الإدارة العائلية.

وهذه الحالة يتميز بها كتاب "الإدارة .. فن أم مهنة؟" للكاتب روجير فالك، فالفصل الثامن منه يتناول العلاقة بين العمل والأجور، ومن المعروف إن الربح من العناصر الضرورية لقيام أي عمل واستمراره، فهل يفهم العاملون هذا؟، خصوصا إن الكثيرين ينظرون إلى مسألة تحقيق الأرباح باعتبارها مظهرا من مظاهر استغلال العاملين، و هو ما دعا الإداريين لمحاولة إقناع العمال حقيقة ما يعنيه الربح بالنسبة للعمل – وذلك بما أدخلوه من مشروعات اشتراكهم في توزيع الأرباح بنصيب فيها، وإشراكهم في مسئولية الإدارة، إلى غير ذلك مما كان من هذا القبيل، بعد ذلك يثير قضية أخرى عن شخصية المدير، فيناقش مقولة " إنهم يولدون كذلك، ولا يصنعون"، وينطلق منها إلى فكرة تدريب المديرين، فقد اتسع نطاق بحيث أصبح أكثر تشعبا وتغلغلا في سائر حياة المجتمع، كما أصبح أكثر تمشيا من الناحية المالية مع سياسة الحكومات والسلطات المحلية، متوخية فيما تنتهجه تشريعات الدول

الأخرى والمنظمات الدولية، وانتهى الأمر أخيرا بدوائر الأعمال إلى التقدم بأساليبها الفنية والتوسع في إمكانياتها حتى أصبحت في أمس الحاجة إلى المزيد من وسائل الإشراف المتمكنة، التي يمكن أن تتسع لتتمشى مع هذا التطور الجديد، ولذلك يجب الارتقاء بوسائل إعداد المديرين وتدريبهم على القيام بما سيسند إليهم من مهام، الأمر الذي يجعل من موضوع التدريب موضوعا بالغ الأهمية، ولكي يمكن أن يكون التدريب مفيدا، يجب أن تتباين أساليبه وتتغير مناهجه تبعا لظروف كل عمل وطبيعته، فمن غير المعقول أن يوافق أسلوب واحد كل المستويات ويفي بحاجة كل الأعمال، وهذا يتطلب الانتقال من التدريب على استعمال الآلات والمعدات، إلى التدريب على الأسس الإدارية بصفة عامة، ثم إلى العناية بتدريب المديرين أنفسهم، وهكذا انقضى عهد التدريب الداخلي في محيط المصانع، وحل محله تدريب أشمل منهجا اتسع لدراسات متشعبة في كل ما يتعلق بوظائف المديرين، من دراسة العمل نفسه، ومدى ما يلزمه من وقت، وما يتكلفه من نفقات، إلى سبل التسويق ووسائل الإشراف على الإنتاج، إلى غير ذلك مما يتعلق بوظائف الإدارة، ويكون هدفها توسيع مدارك مدير المستقبل، والعمل على زيادة تفهمه لمشكلات وظيفته ليمكنه معالجتها.

إذا كان النجاح هدف الإدارة وتحقيقه مسئوليتها، فماذا عن الفشل في تحقيق الأهداف؟ هذا ما يدرسه الكتاب في فصل عنوانه "عناصر الفشل" فيدلاس أسباب انهيار عدد من الشركات، ويحدد أول عوامل فشلها في عدم وجود القيادة الصحيحة، وثاني العناصر هو العجز في مديري الصف الثاني، فقوة أية شركة تكمن في محور قادة القمة فيها إلى حد كبير، ولكنها بعد ذلك تستكمل أوصافها من طبيعة تكوين رجالها الذين يسند إليهم تنفيذ أوامر هذه القيادة وسياساتها، فإذا ما حدث إن وجدت ثغرة كبيرة أو هوة عميقة بين قادة الصف الأول وبين من يليهم من موظفين منفذين، كانت النتيجة عكس المرجو لها، وشغل قادة القمة أنفسهم بتوافه الأمور بدلا من أن يتفرغوا للتخطيط والتوجيه، وأضاف عناصر أخرى لا تقل أهمية منها عدم وجود خطة ثابتة، وأيضا ما أسماه الاقتصاد التمويهي في الأجور، ويقصد به أن الشركات المنهارة كانت تلجأ إلى استخدام مندوبي البيع بأجور زهيدة ودفع "قومسيون" مرتفع لهم نظير كل عمل يقومون به، ولم يكن مجموع الحصيلتين بأقل مما يحصل عليه الموظف الكفء من مرتب شامل يعتبر دخلا ثابتا له، إن الموظف

ليفضل هذه الطريقة الأخيرة، على تلك التي يشعر معها بأن الشركة ستستغني عن خدماته بمجرد انتهاء المأمورية المكلف بها والشركة التي تلجأ إلى هذه الطريقة الأخيرة تجافي الصواب إلى حد بعيد. وهذا التغيير الكثير في المندوبين أفقد الشركات الثقة لدى عملائها فانصرفوا عنها.

وأخيرا فهذا الكتاب صدرت الطبعة الأولى من ترجمته العربية في عام ١٩٦٠، وخلال السنوات الستين التي تلته جرت في نهر الإدارة مياه كثيرة، أهمها ظهور الكمبيوتر والانترنت وتطبيقاتهما في الإدارة، وهو ما أحدث مستجدات لم تكن معروفة وقت ظهور الكتاب لكنها لا تقلل من أهميته، فالكتاب تناول مبادىء وركز على أسس العملية الإدارية، وهي أشياء لا تنتفي الحاجة إليها سواء في مجتمعات الحداثة وما بعدها أو في مجتمعات لم تزل في طور النمو، فالإدارة ترتبط أصلا بالإنسان، وبالعنصر البشري مديرا أو موظفا.

د. جمال حسين

تمهيد

لم يعد هذا الكتاب ليكون بحثا شاملا لموضوع معين، أو مرجعا لأركانه ونواحيه. وإلا لكانت محاولة ذلك، أمرا متناهي الجرأة بالغ الاقدام. فهو، وكما سيرى القارئ ذلك من صفحاته، ليس إلا خلاصة ما تعلمه الكاتب في خلال سني حياته العملية، رئيسا ومرءوسا، من أن قواعد الإدارة يجب أن تخضع دائما لمعقبات أوسع أفقا وأشمل إنسانية. ومن أن العلاقة بين الرئيس والمرءوس– ولنقرر ذلك بكل صراحة– لا تظهر منقوصة غير مكتملة الجوانب، إلا حينما تستطيع الإدارة بتصرفاتها أن توجد التوازن بين القواعد الصحيحة الإنسانية والفنية على حد سواء. بل إنه حينما يصل الأمر بالكاتب إلى هذه النقطة، متهيبا المجازفة باستعراض هذه الزاوية، يجد السحب وقد تجمعت أمامه في أفق بحثه.. الإنسانية؟.. ما المعنى الحقيقي لهاتين الكلمتين؟ ومن ذا الذي يستطيع أن يحكم على أي موقف بانه انساني؟ أهم يطبقون في الوقت الحاضر، في روسيا والصين، خططا في الإدارة تجافي آراء الغرب في هذه الناحية؟ واذا ما قوبل هذا التخطيط بمشكلات هاتين الدولتين التجارية والزراعية والسياسية لمراحل تطورها في هذا القرن، وبأسانيدها التاريخية ترى هل يبدو لنا أكثر أو أقل إنسانية مما يجب؟ أو ما تعنيه كلمة "فني"؟ إن لهذا الاصطلاح العصري الهام عشرات المعاني. فإذا ما اخذنا منها أي معنى من معانيها السطحية– أو قل إذا ما سلمنا بأن تصرفا إداريا معينا هو تصرف سليم تتطلبه الضرورة الفنية التطبيقية– لتوسعنا بذلك في مدلول هذا التعبير وخرجنا به عن نطاقه.

ومهما يكن من أمر ذلك فلا مناص لنا عن حقيقته الواقعة، من أنه في كل من المجتمعات البدائية والمكتملة النمو على حد سواء– وفي المجتمعات الناشئة بالذات– لابد من أن يكون هناك راع مسئول عن رعيته. فزعيم القبيلة الأفريقية، ورجل السياسة الكبير، ومدير الإدارة، ورئيس العمال، وناظر المدرسة– كل هؤلاء قد وجدوا في مراكزهم تلقائيا كنتيجة طبيعية لرغبة الانسان التي لم تتغير على مر الزمن

وهو أن يستظل بظل قائد يتحمل مسئولية توليه زمام الأمور- قائد يتولى في الحقيقة وواقع الأمر الإدارة والتوجيه.

ويتضح لنا من هذا الاهتمام البالغ في أيامنا هذه بفن "أو مهنة" الإدارة أن القلة القليلة من حالات الاستقرار لوسائل الإدارة المزدهرة هي التي يعمل بها الآن. ومع احترامي الشديد لكل ما كتب في موضوع الإدارة وما يتصل به فإن الكثير من الاسانيد التي ارتكزت عليها تلك الأبحاث لم يعد معمولا به في الوقت الحاضر.

وعلى هذا النحو نجد أن الكثير من الأبحاث يعنى بصلب هذا الموضوع ويتناول أساليب الإدارة، وكيف يجب أن تكون، مع بحث كل ما يحيط بها من مؤثرات. فرئيس القبيلة الافريقي يجد نفسه وقد ولد في بيئة تكن له الاحترام وتدين له بالطاعة العمياء، ونجد السياسي نفسه تحت رحمة ما يسمونه بحرية الصحافة. وأما المدير الإداري فيلقونه إن حافز المنفعة- الذي كان فيه الكفاية فيما سبق من أيام- لم يعد ليتمشى مع مجتمعات أيامنا هذه. وها هو ذا رئيس العمال مغلول اليد بما تفرضه النقابات من قيود مثل ناظر المدرسة الذي يتحسس طريقة في تصرفاته مراعيا رغبة الآباء..

ولسنا نجد أمامنا في هذا المجال من الآراء ما هو مسلم به بل نجد من حولنا في هذا العصر غير المتماسك خليطا من القيم المتغيرة مما يوجد مدير أي عمل أمام حيرة الاختيار وكيف يكون. فهل يمضي في عمله بما لديه من معلومات، وبناء على ما تقبله وتفهمه من مستويات، أو يحاول التمشي مع مختلف التيارات لمحيط عمله مع مواجهة التغيرات السريعة لاتجاهاتها؟

وكان جدير بنا إزاء كل ما ذكرنا أن نجعل من هذا الكتاب بحثا يتناول كل ما يتصل بموضوع الإدارة من اعتبارات ما دمنا سنجد أنفسنا دائما امام من يتولى زمام الأمور ومن يعهدون إليه بهذا الزمام الأمر الذي من شأنه أن يدفعنا الى ان نطرق مختلف آفاق الفكر لهذا الموضوع والرجوع به إلى كل شكل من أشكال المحاولات

الإنسانية وما يبذل في سبيل ذلك من جهود، إلا أن ذلك لن يكون موضوع هذا الكتاب ولن نحاول فيه شيئا من هذا القبيل بل سنعمد فيه الى تناول موضوع الإدارة في أضيق الحدود مع نظرة عاجلة في رءوس المسائل المتصلة بمختلف الأعمال، وسنحاول أن نشحذ الأفكار ونستحثها حول ما يجب أن يتحقق من استقرار في نفوس الكثرة المتزايدة من الناس.

ويحتاج الأمر مع ذلك، وقبل أن نبدأ بحثنا، أن نوضح حقيقة ما تعنيه كلمة "عمل" وعلى حد قول "توينبي" بحق أنه لما يحمل هذا اللفظ أكثر من مدلولة أن نفهمه على أنه يعني كل عمل يقصد منه كسب العيش إذ أن غالبية أهل الأرض يسعون وراء قوت يومهم، وهو يرى أن العمل يشمل كل نشاط تجاري ومالي وصناعي وأن رجال الأعمال في الصناعة هم عادة من يعملون في إدارة الصناعة هذه وتوجيهها وليسوا هؤلاء الذين يعملون في مصانعها، وقد نجد في القول ما يجافي ظاهر الأمور مع ما فيه من حق، لأن العمل كما توارثناه على مر الزمن كان يعني التوظيف بقصد الكسب بقدر ما يعني التوظف غير المقصود به ما يتلقاه الموظف ممن يعمل عنده في صورة أجر أو مرتب ولكنه يعني ما يحققه العامل من ربح نتيجة لجهوده وجرأته، وتقبع هذه الظاهرة فيما يصادفنا من واقع الأمر في هذه الأيام من أن النذر اليسير من رجال الأعمال يعمل بقصد تحقيق الربح فعلا.. ويتساءل "توينبي" عما إذا لم يكن حقا ما نراه من أن الغالبية العظمى ممن ينخرطون في سلبك الأعمال في أيامنا هذه هم في الواقع وحقيقة المر موظفون وأنهم بهذا الوضع يقفون على قدم المساواة مع العاملين في المصنع.

وليس من شك في أنه على حق فيما نراه. وهذا الشيوع في تفهم وظيفة العمل بالذات والذي استتبع تلك الثورة الإدارية المذهلة إنما هو السبب الوحيد في عدم وضع حد لما يستشري في مسألة إدارة الاعمال وما يمكن أن نسميه بالنتائج والتوصيات. ان وعاء العمل من السعة بالقدر الذي يمكنه من ان يحوي من الأسماك في هذه الأيام ما يلبي به من رغبات رجل المال الذي يمارس نشاطه على نطاق واسع

متعدد النواحي ثم يضيق حتى لا يكاد يلبي طلبات الفتاة الجالسة إلى آلة غزلها القانعة بأقل وأصغر قدر من هذه الأسماك، كما أنه يتضمن هذا العدد الآخذ في التناقص وإن كان لم يزل له قدره ممن يعملون بأنفسهم بالإضافة إلى هذا العدد الآخر من الأعمال التي هي أصغر شأنا والتي يغلب فيها حافز المنفعة..

كما أن حجم العمل من المميزات التي يجب أن يضعها كل من يتعرض للبحث في موضوع إدارة الأعمال نصب عينيه، فالصناعات الضخمة مثل مؤسسة "يونيليفير" أو "أ. س. أ" تفرض من المشكلات ما يختلف اختلافا تاما عما تفرضه المؤسسات الهندسية التي هي أقل حجما أو الأعمال الصغيرة الضيقة النطاق.. ومن الواضح أننا يجب علينا حين تقديرنا لأي وجه من أوجه إدارة الأعمال أن ندخل في حسابنا الاعتماد المخصص لهذا العمل لكي نحيط بطبيعة هذا العمل نفسه وبما سيطرأ عليه من تغييرات في عهد التطور الفني، علاوة على تقديرنا لسعة حجمه وما يتميز به، كما يجب ألا نغفل في كتاب مثل هذا عما يكمن من خطر في محاولتنا تقرير المبادئ وفرض الآراء التي لا يمكن تطبيقها الا في نطاق ضيق..

غير أن بعض الشيء خير من عدمه.. وها هي ذي عملية الإدارة قد اتجهت في تطورها اتجاها عفويا غير محدد السبل. وإنه لما يبعث على الدهشة أن نلاحظ في دولة كبريطانيا العظمى بالذات عدم عناية الرأي العام بموضوع كهذا الموضوع الذي يتصل اتصالا مباشرا بصميم الكيان الاجتماعي فيها...

أما في الولايات المتحدة فنجد حالة من الوعي الشامل لكل ما يتصل بأعمال الإدارة، ولا يمكن أن نجد في بريطانيا العظمى مثلا ما يصح أن يقارن بمدرسة هارفارد بشئون العمل وإدارة الأعمال وإن كنا نجد في الواقع ما يشير إلى بعض الاتجاهات الجديدة في بريطانيا فيما نلاحظه من حركة مطردة نحو العمل على التخصص المهني في أعمال الإدارة، الأمر الذي يوجدنا امام قدر لا يستهان به من المشكلات في بحثنا هذا فهل يتعين علينا أن نحاول دراسة مختلف وسائل الإدارة بعيدا عن حقل تجارب المؤلف- وبالذات في بريطانيا والكومنولث؟ وهل يوجد في الواقع هذا الاختلاف

الكبير بين أمريكا الشمالية وبين سائر بلاد العالم الحر الذي يكون من شأنه أن ينبه أذهاننا لالتزام جانب الحذر والتحفظ فيما نسطر.

وهذا الذي نراه من تقارب لا يستهان به في الوقت الحاضر بين مختلف أساليب الإدارة وما يكتب فيها يتيح لنا أن نقرر بحق بأن الثغرة التي كانت موجودة بين مختلف أساليب الإدارة في كل من أوروبا الغربية وأمريكا الشمالية قد بدأت تضيق وتتقلص. كما إننا سنضع نصب أعيننا ما كان من فضل للزيارات المتكررة للولايات المتحدة فيما بين عامي **١٩٤٩- ١٩٥٣** في اماطة اللثام عن كثير من الأمور، وقد رتب أمر هذه الزيارات مجلس الإنتاج الأنجلو- أمريكي وكان من نتيجة ذلك بدء سلسلة من التصرفات لم تزل آخذه في التجمع والنمو، ومهما يكن من أمر هذا الكتاب فإنني أجد نفسي مضطرا، انصافا للحق، ان اقرر بأنه سيتجه في بحثه الى التعمق في استعراض وضع بريطانيا بالنسبة لما يجاورها من دول، لأن استيعاب اليد العاملة قد فرض من الالتزامات ما جعل من مشكلة الإدارة ومراميها الشغل الشاغل للبلاد.. وما انتهى ببريطانيا إلى وضع لا تحسد عليه.

ويجب أن نختم هذه المقدمة بما بدأت به. فهذا الكتاب ليس بحثا شاملا أو مرجعا لنصوص هذا الموضوع. وما هو إلا محاولة ليستعين بها هؤلاء المفكرون الذين يشعرون مثلنا بأن موضوع الإدارة من الموضوعات التي تستحق العناية والتعمق في استعراض زواياها. إذ أن المشكلة التي تلح علينا بأن نجد لها حلا في عصرنا هذا، هي كيف يتسنى للإنسان أن يعيش ويعمل مع غيره من غير أن يحطم في طريقه إلى غايته ما يصادفه من فصائل أخرى. والقيادة المستنيرة لأي عمل، مهما يكن من رأي القارئ في اعتبارها فنا، أو مهنة، أو تخصصا، او علما، او عملا إنسانيا- أو مزيجا من هذا كله- يمكن أن تقوم بدور هام موجه في مشكلة استمرار الحياة الإنسانية وتقدمها.

المؤلف

الفصل الأول

الشغل الشاغل

عندما أتمت مدرسة هارفارد للأعمال عامها الخمسين عقد لهذه المناسبة مؤتمر يضم نحو ألفين من رجال الأعمال، للنظر فيما واجهت به أساليب الإدارة مقتضيات هذا العصر. وصدر عقب ذلك كتاب بعنوان "رسالة الإدارة في مجتمع جديد" حوى نحو عشرين بحثا مستفيضا، تحت عناوين مثيرة تسترعي الأنظار. وكان مما أثار الانتباه بصفة خاصة، إن أول عنوان من هذه العناوين، كان لبحث تقدم به الإنجليزي الوحيد الذي تكلم في هذا المؤتمر، وهو "أرنولد توينبي" وهذا العنوان هو: "كيف سلكنا هذا السبيل، والى أين نسير؟" وقد أثار انتباهنا لأنه، كما سنرى ذلك في فصل آخر. تناول بالبحث ما واجهته أوروبا "وبالذات بريطانيا" من مشكلات جديدة لموضوع الإدارة في أعقاب الحرب الأخيرة وقد شغل المجتمعون في هارفارد أنفسهم، وكانوا خليطا من رجال أعمال، ورجالات حكم، ومدرسين، ومعقبين، بمختلف المشكلات، ابتداء مما يتصل بالأمن القومي إلى ما يتصل بمظاهر السلطة وما يصلح من آراء في دوائر العمل.. شغلوا أنفسهم بالتساؤل عن أمور معقدة محيرة، بدلا من أن يشغلوا أنفسهم بالمسائل التي يسفر عناه التطبيق الإداري يوما بعد يوم. ومن ثم كثرت الأسئلة عن: ماذا يشغلهم في الواقع من أمر هذه الأعمال، وفيم كل هذا العناء؟ ولا مفر لكاتب يتولى البحث في إدارة هذه الأعمال، والتحليق في آفاقها، من أن يجد نفسه مضطرا للإجابة عن هذا السؤال مع الإحاطة بكل ما يستتبعه من نقاط أخرى.

وبعد تبادل الملايين من الكلمات، على مختلف المستويات، في هذين اليومين من عام ١٩٥٨، انتهى المجتمعون إلى تعريف محدد، نجد أنه جدير بإعادة

ترديده كما صدر حرفا بحرف. ألا وهو أن الأعمال وجدت لتخلق وتحقق من القيم ما يرضينا بربح معين. وانه وان كان مثل هذا التعريف لا يخلو من منافذ يمكن منها أن ننفذ إلى تبادل الرأي فيما رمى اليه، إلا أنه يتضمن العمود الفقري لماهية الأعمال. فإيجاد السوق التي يتحقق فيها الربح "وما الأسواق ألا مجموعة البشر" هو في الواقع، وعلى مر الزمن، ما يبرر قيام أي عمل من الأعمال، وهو قوام كيانه، وتحقيق الربح، وإن كان قد ورد النص عليه في نهاية هذا التعريف، لا يقل قدرا عما تحققه الأعمال من أهداف أخرى كإنتاج السلع أو تقديم الخدمات أو توزيعها. إلا أن التجارة، في هذه الأيام، وهي التي تكيف العلاقة بين الربح وبين مجموعة الأهداف الأخرى للأعمال، قد تغيرت أساليبها إلى حد كبير، وسنعرض لهذه العلاقة الجديدة فيما بعد، غير أننا نحب أن نقرر في هذا المجال، بأن "حافز الربح" لم يعد وحده الذي يسيطر على تفكير القائمين بأمر هذه الأعمال. ومن الواضح البين أنه حين التخطيط المبدئي لعمل من الأعمال، يكون تحقيق الربح هو الحافز الأول للتفكير فيه، وإننا نجافي الواقع والحقيقة إذا ما تحدثنا بغير ذلك، غير أننا إذا عمدنا إلى دراسة مفصلة لجميع العوامل التي ينبثق منها عمل ما، لوجدنا أن عامل "الخلق والابتكار" من العوامل التي تظهر لنا في كل صغيرة وكبيرة مثل الرغبة الجامحة في تحقيق الربح ومهما يكن من أمر، فان هذا الفصل معنى بالفرض الذي يقوم من اجله أي عمل من الأعمال، فقد طرحنا للمناقشة، ما يريد كثير من المحاسبين ورجال الاقتصاد أن يدخلوه في روع العالم، من أن تحقيق الربح هو الغرض من كل عمل يقوم. وذلك علاوة على هذا العامل الآخر الذي رأينا أن نسوقه في معرض الحديث عن مسألة الربح، ألا وهو نمو القطاع العام وتقدمه في نواحي نشاطه. فالصناعات المؤممة، باستثناء القلة النادرة منها، قد نسيت منذ تأميمها كلمة الربح، ولم يعد عاملا من العوامل المحركة لها.

ويحسن بنا أن نتناول بالتحليل مسألة التسويق، وأن نتعمق في بحثها إلى حد ما، لأنه لا مفر لنا من الاعتراف بأن هذه المسألة قد اعترفوا بها أخيرا في بريطانيا كغرض أساسي من أغراض الأعمال. فالأسواق لا توجد هكذا عرضا ولا تخلقها

المصادفات. إنها نتيجة عمل متواصل دعت إليه الحاجة والضرورة. ولا يعني هذا، أن ما سبق أن استوفى من حاجات، لن يتكرر شعورنا بحاجتنا اليه. غير أن هذه الرغبة تظل حائرة غامضة في نفوسنا،حتى يظهر من أوتي الجرأة على تلبيتها. كما يمكن القول بأن الخطوات الأولى لأي عمل قد تبدأ من العدم لم تعقبها الحاجة. فمن ذا الذي كان يحلم منذ بضع سنين مضت، بأن محال صناعة القهوة في بريطانيا، والتي أصبحت تعرف باسم "اسبريسوبارز"، كانت ستعود إلى هذا الازدهار الذي بلغته في القرن الثامن عشر؟

وأمامنا مثل لا يداني، عن مسألة إحياء الرغبات الكامنة إلى حد خلق الشعور الغامض بالحاجة اليها، حتى تصبح ضرورة من الضروريات فيما نجده من تزويد البلاد المتخلفة بالسلع الاستهلاكية. وإنه لما يثير الاهتمام حقا، هذا الذي نلمسه بعد إمعان النظر في حاجات من يقومون بزراعة بعض أنواع المحصولات، كالبن والقطن مثلا في البلاد الافريقية، حيث نجد أمامنا رجالا ونساء بعيدين كل البعد عما يفرضه عليهم ضيق العيش، بسبب ازدياد الطلب غير المفتعل على محصولي القطن والبن في العالم. فهم يحصلون من بيع ناتج زراعتهم على ما يسد حاجتهم من مال ولكن الاقدام على العمل وحده سواء كان ذلك ممثلا في أي جهد محلي، أو نشاط الرجل المتخيل عبر آلاف الأميال هناك في لندن أو مانشستر أو نيويورك– هو الكفيل بتوجيه هذه الأموال إلى ما يسميه التعريف الذي نحن بصدده الاكتفاء القيمي، ولا يفوتنا أن نشير هنا الى أن بريطانيا قد أضاعت الكثير من الفرص الذهبية في هذا الميدان.

إن "بارات القهوة" بالنسبة للشبان البريطانيين المراهقين، والسيارات أو الراديو بالنسبة للزراع الأفريقيين، ما هي إلا دلالات صغيرة على ما بعدها من مسائل أكبر وأعم. ومن ذلك أن أي عمل من الأعمال لا يمكن أن يبقى ويستمر، إلا إذا أدرك المسئولون عنه، إن ما يرونه عما يجب أن ينتج– سواء أكان ذلك سلعا أم خدمات– ليس له من الأهمية مثلما يراه المستهلك عما يجب أن يستهلكه. إذ أن

نجاح أي عمل إنما يعتمد الى حد كبير على مدى وعي العميل لقيمته التي يرضى بها. وسنجد مثلا حيا على ذلك في آخر هذا الكتاب فيما يظهر لنا بجلاء في قضية من قضايا التاريخ حول موضوع بيوت الاحتكار في بريطانيا.

وسنخصص جزءا من أحد الفصول الأخيرة لبحث تفصيلي عن مختلف الأساليب لإدارة شئون التسويق، وكيف يستكمل بها العمل ثلاثيته، بعد دعمها بالإنتاج والمال اللازمين لها– وتلك هي الوسائل الرئيسية الثلاث التي تحقق بها الإدارة أهدافها– وللتسويق معنى أهم وأوسع مدى في المجال الحالي. فإذا كان شغل العمل الشاغل هو خلق العميل وايجاده، فإن التسويق والابتكار "التجديد"، كما يحب بعض الكتاب الأمريكيين ان يعبروا به.. يميزان العمل عن غيره من المور الأخرى التي يضطلع بها الانسان. فحينما يتحقق انتاج السلع والخدمات ويتم توزيعها وبيعها. يبدأ ظهور العمل الى الوجود. ويمكن أن نقول هنا، أن هناك أوجها أخرى من النشاط، لم يسبق أن كان لها ما كان للعمل من اعتبار، قد بدأت تظهر بما وفقت به اعتمادا على وجهة النظر الشاملة للتسويق. وتأسيسا على ذلك، يمكن القول بأن الكنيسة مثلا تعمل على تسويق خدماتها، وهي بحاجة في هذه الأيام بالذات أكثر من أي يوم مضى إلى أن تخرج إلى حيث تعرض هذه الخدمات، او الجيش الذي يحاول أن يتقدم بصورة عامة محببة للقلوب حتى يستكثر من متطوعيه. أو الصناعات المؤممة، التي تنافس القطاع الخاص في كل من سوقي العملاء والعمال، ونجد في جميع الأحوال، إن قواعد التسويق المتبعة، كالبحث عن الأسواق وتحليل عناصرها، يمكن تطبيقها في أي عمل من الأعمال، بما في ذلك إيجاد وتوزيع الاكتفاء القيمي، سواء أكان ذلك الاكتفاء ماديا أم معنويا.

وقد يكون في ذلك، ما يخرج بوظيفة العمل عن نطاق بحثنا، لأن مهمة العمل أصلا، وما يشغل نفسه به أساسا، يتصل بالسلع وبالخدمات التي يسد بها حاجات الانسان المادية. وفي الوقت نفسه نجد أن أي مشروع استغلالي، تسيطر عليه فكرة الاقدام على التسويق والابتكار، وتستحوذ على نواحي نشاطه، لا يمكن أن

نسميه عملا بالمعنى المتعارف عليه.

ولذلك، لا يدهشنا أن نرى أن وظيفة التسويق في بريطانيا على الأقل، كانت بحاجة إلى الكثير حتى يفهمها الناس كإحدى دعامتين من أهداف العمل الرئيسية. وقد التصقت بعملية البيع وصمة عار على مدى عشرات السنين في هذه البلاد. أما مصدر ذلك فإننا لا نعرف عنه أكثر من هذه المثال المتداولة: "حذار من جو، فانه لا يتورع أن يبيع لك أي شيء" إلى غير ذلك مما نسمعه في هذه البلاد. أما الإنتاج والتمويل فقد كانا موضعين للاحترام والتقدير منذ زمن طويل. بعكس التسويق الذي لم يكن ليليق بالسادة الكرام.

وليس من شك في أن كل هذا قد تغير وتعرض لتطور سريع. ولم تصبح هذه القصة القديمة عن قسم المبيعات أن يتولى بيع ما نصنع الا قصة قديمة قد عفى عليها الزمن. ومع ذلك فإننا لا نبالغ، إذا ما قررنا أنه مالم يتضمن العمل وجهة نظر واضحة عن التسويق– أي عن كيفية إيجاد العميل– تبدأ جنبا إلى جنب مع تقديرات السياسة التي تسير عليها خطة الإنتاج والخدمات، فإنه لن يكون في هذا العمل أي غناء، وسيبدأ عليلا متعثرا. وانه كان هذا الموقف قد بدأ يتحسن في بريطانيا، إلا أنه يندر أن نجد من يرى في نظرية التسويق أنها الوظيفة الرئيسية والفريدة لأي عمل. ونظرا لما لعملية التسويق من أهمية فقد بدأت هذه العملية أخيرا تحتل مكانها بحق في أعلى قمة من مراتب المراحل الإدارية. ولم يعد من المناسب أن يعهد بعملية التسويق أولا وآخرا لقسم المبيعات. بل يجب أن يفرض التسويق نفسه على جميع نواحي العمل فرضا شاملا. اذ يجب أن يغذي الباحث والموجه والمخطط والمهندس، مثلما يغذي مندوب البيع والموزع. وإلا فكيف يتأتى إيجاد العميل، إذا لم تكن احتياجات هذا العميل "وهي التي تدفعه الى الذهاب للسوق في نهاية الأمر" في مقدمة أي تخطيط يوضع لهذا العمل؟.

ويستتبع ذلك أن التسويق المندفع بتياره القوي، لا قيمة له في فترات الفراغ الاقتصادي المتوقف، فالعمل لا ينتعش إلا في عهد اقتصاد متحرك متطور، ولذلك

يتعين علينا أن نعتبر الابتكار أو التجديد بمثابة القاعدة الثانية لمهمة العمل الوظيفية. فماذا يعني هذا كله؟ إنه يعني، وبصفة شاملة، أن الشغل الشاغل للعمل يجب أن يتحرى الكفاية فيما يقدمه من سلع وخدمات، بالإضافة إلى ما يشغله من إيجاد العملاء، وسواء أكانت هذه المسألة، مسألة ابتكار أم تجديد، فان مفهومها ظاهر الوضوح: ألا وهو أن كل ناحية من نواحي النشاط في أي عمل ما، يجب أن تتحرى الدقة في كل ما يجب أن تستنبطه من طرق ووسائل لتحسين تغيير وتكبير العملية بأسرها. وهذا الذي سبق من كلمات واصطلاحات يظهر لنا أهمية ما يجب أن تنطبع به القوة الدافعة في مهمة أي عمل من الأعمال. كما يجب أن نضع نصب أعيننا، أن هذا النشاط لا يجب أن يقتصر أمره على جانب واحد من جوانب العمل. وكل ما يقدم من منتجات للعملاء، بحاجة إلى إعادة تقويمه، بين حين وحين، شكلا وتخطيطا وتوزيعا وثمنا. وبالمثل، لا يمكن أن ندعي لما يقدم من خدمات، انها تسد جميع الحاجات في كل الأحوال، لأن هذه الأحوال نفسها تتغير بتغير الظروف. ومن ذلك مثلا، إن أعمال التأمين، يجب أن تكون دائما مستعدة لابتكار أنواع جديدة منه لتغطية احتياجات الأفراد والمؤسسات. كذلك الحال بالنسبة للبنوك التي يجب أن تتطور بصوغ ما تقدمه من قروض بالشكل الذي تقابل به طلبات العملاء. ونوجز القول، فنقرر أن العمل وجد ليحيط بالسوق من كل زواياه، ثم ليخضع تنظيماته وابتكاراته وقواه المجددة لاحتياجات هذه السوق. وفي ذلك يقول جيبون: أن أي عمل انساني ما لم يسر قدما الى الامام، يجب أن يعود القهقري..

والتقدم في عرف الأعمال، هو السير قدما بها في مجالها التجاري: بمعنى أن الاكتفاء القيمي "الاقتناع بقيمة الشيء"، يرتكز بكل ثقله على العميل. فما لم يقتنع العميل بأنه يحصل على ما يقابل كل ذرة مما يدفعه في شراء حاجاته سواء كانت أساسية أو كمالية، فإنه لن يشتري شيئا منها– أو قل لن يعود الى شرائها– غير أننا نجد أنفسنا أمام اعتبار آخر– امام نظرية جديدة– ظهرت في أعقاب الحرب العالمية الأخيرة على وجه التحديد. وهي أن الاكتفاء القيمي قد امتد من العميل الى العامل.

وينصب هذا بالذات على كلمة "الاكتفاء". إذ لم يعد الأمر مقتصرا في هذه الأيام على أن يوجه العمل نشاطه إلى إرضاء العملاء وخلقهم فحسب، وإن كانت لهذا الأمر اولويته، بل يجب أن يولي وجهة قبل نواح أخرى. إن ما تلقيناه من دروس مريرة غير مكتملة الأركان عن الثورة الصناعية، يؤتي ثماره الآن ويستكمل زواياه في هذه الأيام، سواء في ذلك ما يستساغ منها وما لا يستساغ، وقد تعلمنا من ذلك أن هناك اعتبارا يجب أن يحتل مكانة في المرتبة الثانية لنشاط أي عمل من الأعمال، بكل ما فيه من حق وقوة، ألا وهو الذي يتولاه. وما تحقق على يد نقابات التجارة نتيجة لحركتها "وسنعود الى ذلك في فصل آخر" وما التزمت به البلاد من سياسة تشغيل جميع الأيدي العاملة، يدل على أن ما يجب أن تشغل الأعمال نفسها به، لم يعد مقتصرا على نواحي نشاطها الخارجي. ومن هنا نبدأ مرة أخرى، في إعادة النظر في التعريف الذي أوردناه في اول هذا الفصل. فالعمل، وهذا حق، ينشأ لغرض معين– وهو خلق وتوزيع ما يحقق بقيمته ربحا يقابل حد الرضاء به– إلا أنه يتضح لنا بجلاء، ان هذا الاكتفاء القيمي لا يمكن أن يوجد أو يصادف قبولا، ما لم يكن العمل نفسه محيطا احاطة مستنيرة بما يرضى العاملين به. ولا يعني هذا أننا ندعي بأن هناك حالات كثيرة من هذه الأعمال، مندفعة برغبتها الجامحة في الحصول على كل مليم يملكه المستهلك، تعمل على تزويد السوق باحتياجاته من غير اعتبار أو تقدير لظروف التشغيل واحتياجاته. ومثل هذه الأعمال لا يقدر لها أن تستمر طويلا في عصرنا هذا.

وهذه الفلسفة الجديدة لنظرية الأعمال، تجد نفسها مضطرة الى الدخول في صراع مع مسألة أخرى. اذ لم تعد وظيفة هذه الأعمال مقتصرة على إيجاد الطلب والاستجابة له. بما تعرضه من سلع أو خدمات تعتبر في المرتبة الثانية. ان مسئولية العمل في هذا الميدان، مسئولية جسيمة لا يستهان بها. وكثير من الأبحاث الجارية في الولايات المتحدة، تنبثق من إعادة النظر في الجزء الخاص من تعبير الاكتفاء القيمي، والمشار إليه في هذا الاصطلاح بكلمة "القيمة" وتحدث في ذلك "أروين كانهام" رئيس تحرير "مرشد العلوم المسيحية" قائلا: إن المادية البراقة المظهر التي لا تخفى على أحد

للاستهلاك الملحوظ، والتي تروج لها مجموعة الوسطاء، مصحوبة بالروك أند رول، وبهذا الفيض من الكتب الهزلية.. رمز لأمريكا في معظم أنحاء العالم" ثم يقول في مكان آخر "ترى، ماذا قلب أوضاعنا وقيمنا رأسا على عقب؟ لأننا جعلنا من الإنتاج الها، حبا في الإنتاج نفسه. إن الاكثار من انتاج السلع المستهلكة في حد ذاته ليس عيبا، ولكن العيب كل العيب في طريقة تفكيرنا وفي تصرفاتنا. حين نجعل من انتاج السلع مجرد هدف اجتماعي نسعى لتحقيقه..

وفكرة الاستهلاك الملحوظ في بريطانيا، فكرة جديدة لها بهاؤها ورونقها. وأما انعدام الرغبة، على حد تعبير آرنست بيفين في معرض حديثه عما للسلع في أمريكا من بريق أخاذ إذا ما قورنت بالسلع البريطانية وعزوف المختصين عن إدخال أي تجديد عليها، فأمر لم يعد ظاهر الوضوح. إن الناس يتكاثرون، علاوة على ما تزداد به رغباتهم المستجدة على مر الزمن. ومن ذلك، مثلا، ما قدر لاستهلاك المراهقين في بريطانيا– من هؤلاء الشبان الذين تتردد أعمارهم بين ١٦ و٢٣ سنة– بنحو ١٠٠٠ مليون جنيه ينفقونها كل سنة. ولكن دائرة الأعمال في بريطانيا– وسنبحث هذا الموضوع في فصل آخر حينما نتعرض لموضوع الإدارة من زاوية المستهلك– تتعرض لخطر التردي في الفخ الذي تردت فيه كثير من دوائر الأعمال الأمريكية في الوقت الحاضر. فضعف مستوى ما هو معروض، وعدم اتساق ذوقه، وفقر عناصره، وتلك السلع المستغلة، والاعلانات المضللة، والاهتمام بما يساير "الموضة": كل هذا يمكن أن يحدث إذا لم يكن العمل منظما بكل ما في هذه الكلمة من معنى، تنظيما ذاتيا موجها.

وما دمنا بصدد هذا البحث عن وظائف العمل الأساسية، فيتعين علينا أن نتعرض فيه لعاملين آخرين يتصلان بموضوعه: وهما الكفاية الإنتاجية وما يتحقق من ربح. وكلا الموضوعين يحتاج الى أن يفرد له سفر خاص. فالكفاية الإنتاجية، كما يتردد عنها في هذه الأيام، مرحلة من مراحل الفكر وحالة من حالاته. ولا يجب أن نخلط بينها وبين الإنتاج الذي هو حقيقة واقعية. وإن كانت الكفاية الإنتاجية تعريفا، تعني

حسن استغلال جميع الموارد الصالحة من رجال إلى آلات الى أموال، ألا أن "حسن الاستغلال" يفهم منه ضمنا، وجود حالة من الادراك لجميع العمليات في أي عمل تسيطر عليه إرادة البلوغ به إلى ما هو أفضل. إن الكفاية الإنتاجية وسيلة الى حياة أكثر كمالا لأكبر عدد من الناس، وليست كما يراها الناس غالبا مجرد وسيلة للحصول على أكثر ما يمكن الحصول عليه من القوة العاملة.

ومهما يكن من أمر، فإن الكفاية الإنتاجية لم تعد تهتم فقط بالتصنيع، وبإحلال العمل العقلي محل العمل اليدوي. بل انها لتفرض نفسها على كثير من ميادين نشاط العمل الأخرى، ونخص بالذكر منها ميدان التوزيع. إن التعريف الذي أوردناه في مستهل هذا الفصل، لم يشمل عملية خلق "الاكتفاء القيمي" فحسب، بل شمل أيضا عملية التسليم- أي التوزيع. ومع احترام التحفظات الواردة في الفقرة السابقة، فهناك مجال متسع في هذه الأيام لزيادة الكفاية الإنتاجية عن طريق التوزيع، إذ أن وسائل الإعلان مجتمعة- من صحافة الى تليفزيون- تسبق الجهد الفردي في العمل على زيادة الطلب. وفي كثير من الحالات، تنفق غالبية المتحصل من نقود المستهلك في وسائل الإعلان، أكثر منها في تكاليف الإنتاج، يضاف إلى ذلك ما نراه من وسائل جديدة للتوزيع- أخدم نفسك. البيع بالمراسلة، إلى غير ذلك مما استحدث من وسائل- والتي سيكون من آثارها تطوير الكفاية الإنتاجية لميدان السلع الاستهلاكية (التي تتصل من قريب وترتبط ارتباطا وثيقا بحياة أكثر كمالا).

ونقرأ الكثير في هذه الأيام ونسمع عن الانسان الآلي، وهو وجه آخر من أوجه الكفاية الإنتاجية، تتشعب فيه الأفكار وتختلط. إنه ليس كابوسا نراه فيما يرى النائم آلة نضغط على زر يحركها، وشيئا غير معروف لنا من شأنه أن يحطم الروح ويتلفها. إنه فكرة عن الطريقة المثلى لتنظيم أي عمل. والعمل في هذا المجال لا يقتصر فقط على الإنتاج الصناعي، بل يتعدى ذلك إلى كل ما يجب أن يهتم به أرباب الأعمال- الى التوزيع، والى الأعمال المكتبية، والى الرقابة المالية، وحتى الى التخطيط- وليس من شك في أنه يوجد من الآلات ما يمكن الاستفادة به من

الانسان الآلي أو الآلات التي تعمل تلقائيا. وفي الحق أن الأفكار مركزة على الميكانيكية والسيطرة على توجيهها. إلا أن الأساس في هذه الظاهرة "التي تعتبر رمز المنهج الفني الجديد" لا يهتم كثيرا بالإتقان أو بالإنتاج أو بالخدمات من ناحية توفيرها اقتصاديا. إنه يوجه عنايته إلى ما لا يمكن انكاره من نماذج لا تكاد ترى في معظم ما يقع في هذه الميادين. وتتخذ الآلية من هذه النماذج ما تعبر له السبل في طريق الركب المتطور حتى تسير به قدما لتصل إلى انتاج السلع والخدمات المختلفة الأشكال والألوان بأقل التكاليف وبأيسر جهد. وفي هذا الشرح تبسيط لتضمنات هذه الوجهة لا يستهان به. إلا أننا مضطرون مع كل ما قد يحدثه القراء على اختلاف نزعاتهم من تعديل، أن نتخطى هذا الحاجز الذي أوجده هذا التعريف.

إن شغل العمل الشاغل في هذه الأيام، أعمق بكثير من مجرد صنع شيء أو تقديم خدمة ما. إنه ينطوي على أعظم من ذلك وأشمل. إنه يتضمن وجوب إدراك المسئولية قبل العاملين في نطاقه من الداخل، والعمل على الارتفاع بالإنتاج والخدمات إلى مستوى لا ينخفض بوظيفة العمل نفسه. وقد يبدو هذا القول بعيدا عن الحقيقة منحازا. إلا أنه لو قدر بمبدأ العمل الحر أن يبقى ويعيش. لكان من المحتم ألا يغمض القائمون على أمره أعينهم عن هذا الدور الكبير له. فقد تجري بهم الأيام، ويسبقهم الزمن حثيثا.

ولم يبق أمامنا الآن، إلا مسألة الربح واستعراض نواحيها. أو كما يعبرون عنها بحق "تجنب الخسارة" ولا يمكن لعمل ما إن يستمر ويظل قائما إذا ما تعرض للخسارة ماليا، أو إذا ما كان يجمعه من أموال لا يكفي لدعمه بحيث يستطيع أن يواجه محتملات المخاطرة العادية. وزيادة على ذلك فإنه لا غنى عن الربح لتغطية تكاليف ما يتطلبه العمل من توسع، لأن أي عمل لا يتحرك مع الزمن، فإنه لا محالة سائر إلى العدم، فالأبحاث، ووسائل التقدم، والآلات الجديدة – أي السير قدما بشئون التسويق والابتكار والكفاية الإنتاجية، التي سبق أن عرضناها في هذا الفصل – تتكلف الكثير من المال، وذلك بالإضافة إلى أن أي عمل من الأعمال، كما

سنفرد لذلك بابا فيما بعد، يلتزم إلى حد كبير بحقوق مساهميه قبله.

إلا أننا نجد في بريطانيا وجها آخر بعد في المرتبة الأولى، بالنسبة لموضوع الربح، وهو يتصل بالتزام الحكومة بالمحافظة على مستوى خاص للمعيشة – مستوى يتكلف مبالغة خيالية من الأموال – وهذا الالتزام لا يمكن تمويله إلا عن طريق فرض الضرائب المباشرة وغير المباشرة. ومساهمة مختلف الأعمال فيه مساهمة دائمة مفيدة. وفي أوائل القرن العشرين، وبالذات بعدما قام به اللورد بيفيريدج من جهود، قبل رجال الأعمال أن يتحملوا نصيبهم اليسير من مسئولية القضاء على أسوأ مظاهر الفقر والظلم الاجتماعي. وشملت العدالة الاجتماعية كل ناحية من نواحي المجتمع. وأصبحت دوائر الأعمال هي أكبر مساهم لتحقيق ذلك، وما دام الأمر كذلك. أليس من المفروض على هذه الدوائر، في علاقتها بالمجتمع، ألا تتوقف عن العمل على تحسين قدرتها على تحقيق الربح، لا لتنمي عملياتها، وتجزي مساهميها، وتؤمن مستقبلها، وتحتفظ برصيد لنواحي توسعها فحسب، بل أن تقوم بدورها في تحقيق الأهداف الاجتماعية، التي أصبحت في هذه الأيام من المسائل التي تدور حولها الخلافات السياسية؟. كما أن مساهمة دوائر الأعمال، ليست مقتصرة على ما يفرض من ضرائب على الأرباح، بل تتعداها إلى فئات أخرى من الضرائب المحلية –كعوائد الأملاك وما شابهها – التي يطلب من دوائر الأعمال تأديتها.

ولم يعد هذا الكتاب ليكون سفرا سياسيا. ولا لينحاز إلى جانب من جانبي الجدل في موضوع العمل الحر الخاص والاقتصاد الاشتراكي. وقد يكون فيما تتخذه بريطانيا لنفسها – من التوفيق بين العمل الحر، وبين إشراف الدولة على بعض الأعمال الأخرى – أفضل ما يصلح لهذه الأمة، غير أن أهم ما ترتكز عليه مهمة العمل الأساسية، هو الحقيقة التي لا مرية فيها، من أن الاقتصاد الحر، الذي يكون للمستهلك فيه حق الخيار، ويقترن فيه هذا بالتزام التشغيل الكامل، يصبح موضوع الإدارة فيه من أهم الموضوعات التي تتصل بنشاطه، ويستتبع ذلك أن عدم كفاية القائمين بالأمر في هذه الإدارة، يقضي على العمل ويطيح به.

إن الوسائل التطبيقية والفنية التي أشرنا إليها في هذا الفصل، تفرض على هؤلاء القائمين بأمر الإدارة من المسئوليات الجسام ما يجب أن يكون محلا لتقديرهم صغيرا وكبيرا، لأن هؤلاء هم الذين سيقررون الخطوات التي يجب أن تتخذ للسير بهذا العمل، وسيتولون توجيه هذه الخطوات التي أسمى الأهداف.

الفصل الثاني

الصفات الواجب توافرها للإدارة

يهدف هذا الفصل والفصل الذي يليه، مع ما بدأنا به البحث عن كيفية ممارسة المدير لعمله، إلى أن يمهد للقارئ بهذا الشرح الدخول إلى لب هذا الموضوع، وتشكل الكتابة في هذا الموضوع صعوبة مزدوجة لكل من الكاتب والقارئ معا، وهي صعوبة تنشأ عن الصراع الحتمي بين كل من مظاهرة الإنسانية والعملية، ولن يصعب علينا أن نصل إلى علة ذلك، فالإدارة في أساسها عمل إنساني، وهذه الحقيقة تظلل جميع الاعتبارات الأخرى ثم نجد من ناحية أخرى أن الإدارة عمل وظيفي يحتاج لأقصى ما يمكن من خبرة فنية، وسنحاول في هذا الفصل، في معرض دراستنا للصفات الواجب توافرها للإدارة من الناحية الإنسانية، أن نتبين النقطة التي تخضع فيها الصفات الفنية لتلك الصفات الأخرى التي هي أقل بروزا منها، والتي لا يمكن لمسها بسهولة، وسنصل من ذلك إلى أن صفة القيادة التي يجب أن تتوافر لكل من المدير بالذات وللأفعال الموجهة في الوقت نفسه، صفة تحتل مكان الصدارة بالنسبة لغيرها من صفات، ولذلك أفردنا فصلا قصيرا – للتمعن والبحث إلى حد ما – خرجنا به عن خط سير الكاتب الأصلي، للنظر في موضوع صفة القيادة من زاوية أكثر عمقا، وقد تطلب الأمر، في بداية الفصل التالي، والذي صدرناه بعنوان شامل، هو إدارة الأعمال، أن نستعيد هذا الاعتقاد السائد، بأنه لا جدوى من توافر أية صفات أخرى لأية إدارة في العالم، ما لم تتوافر في المدير نفسه الصفات الإنسانية، تلك الصفات التي يجب أن تتجمع وتتركز فيمن يتولى زمام القيادة والتوجيه، وهذا لا يبر بحال ما عدم قيامنا بما يجب علينا من أن نشير إلى بعض ما أثبتته التجارب، وما قام ويقوم به المديرون الناجحون في عملهم من أعمال محققة النتائج.

ولا يوجد في مجال الصفات الإدارية قواعد ثابتة لما يمكن أن يتوافر منها، وكل من يحاول ذلك ويسعى لوضع قواعد ثابتة لما يجب توافره من تلك الصفات، يخلق لنفسه المتاعب، لأن الظروف التي تحيط بكل تصرف إداري نادرا ما تكرر نفسها، أو قل إنها لا تكرر نفسها أبدا. وفي الحق أن محك هذه الصفات يقبع في القدرة على تقدير مثل هذه الظروف بالنسبة لما سبق من مشكلات وشخصيات متغايرة متباينة، أن جمود الموقف "أو قل شدة مرونته بالنسبة لهذه المسألة" يعتبر من الكوارث بالنسبة لعمل يديره شخص صلب المراس أو سهل الانقياد على حد سواء. ومع كل ما ذكر فلسنا نجد عذرا للمديرين ولا لمرءوسيهم إذا ما رأيناهم لا يحاولون التبصر في أمر تلك الصفات التي يجب أن تعرض وتحتذي في الظروف المختلفة. وما لا يستطيع الكاتب في موضوعات الإدارة أن يأمله، مهما تكن قد حسنت نواياه، هو أن يجيب بسهولة عن سؤال يعتبر إلى حد كبير من الأسئلة الشخصية التي لا تغطي الموضوع بأسره.

وقد يتوافر للمدير، في عالم مثالي، كل تلك الصفات التي تعتبر لازمة لكل مدير – ألا وهي تلك القدرة على التفكير بذهن تام الصفاء – المدعمة بالمقدرة الفنية والمعرفة التامة بأنواع السلع والخدمات، على أ ن يكون على جانب من الذكاء، متحليا بنظرة إنسانية شاملة، وواسع الأفق عالي الثقافة، قد أوتي قدرا كبيرا من صفات القيادة وقوة الشخصية. فأي طراز من الناس إنه يكون هذا المدير؟. لعله أن يصبح عبئا ثقيلا على كل من يتعامل معه.. أنه أبعد من أن يكون حقيقة!. إنه رجل تبعث فضائله الرهبة في النفوس، ويشعر كل من يتعامل معه بصغر شأنه. أن مثل هذا الشخص لا يوجد إلا في الخيال. وفي الحق أن عدم استكمال الشخص لكل هذه الصفات وشعوره بذلك وبما ينقصه منها يجعل من هذا الشخص مديرا أقرب للحقيقة والواقع، وأكثر تفهما لمن هم حوله، الأمر الذي يقربه من نفوسهم ويحببه إلى قلوبهم. وبتعبير آخر، يجب أن يكون المدير بشرا وإنسانا، وما دام الأمر كذلك، فلا يمكن لأحد أن ينكر الحقيقة الواقعة، من أن الإنسان والجنس البشري بصفة عامة لم يبلغ بعد حد الكمال ولن يبلغه.

وأن يكون الإنسان شفوقا رحيما مثلا – قادرا على تفهم ما يعرض عليه من مشكلات شخصية لمرءوسيه بكل من عقله وقلبه، صفة تعتبر خليطا من التواضع والثقة بالنفس. وقلما يصادف الإنسان حالة من تلك الحالات التي نرى فيها مديرا قد أوتي رجاحة العقل، ولم تتشرب نفسه بعاطفة الشفقة والرحمة إلى حد كبير. وحينما ينعت مدير ما ، بأنه شديد القسوة، أو بأن الرحمة لا تعرف طريقا إلى قلبه، إلى آخر تلك الأوصاف التي من هذا القبيل، فثق بأن مثل هذا المدير مهما يكن ناجحا في عمله، فإن نجاحه هذا لن يدوم طويلا. ولن يقوم للعمل الذي يتولى إدارته قائمة على طول المدى، ويصبح جو الإدارة، في مثل هذه الظروف، جوا خانقا يسوده التوتر، قلقا كثير الهزات، وفي كلمة واحدة يصبح جوا لا أمان له، وهذه الحالة من عدم الاطمئنان بالذات، هي التي تبرز لنا أهمية الإدارة المنتجة، إن القائم على إدارة عمل ما، هذا الذي يستطيع بقوة شخصيته وبكفاية قدرته، أن يشيع جوا من الهدوء المنتظم ومن التقدم الموجه، لزعيم بأن يحقق لنفسه من الولاء والتقدير ما يستطيع أن يتجاوز به هذا المظهر الآخر من التسابق نحو الطاعة المقترنة بما يعني "أي شيء لننأى بأنفسنا عما يزعج" هذا المظهر الذي لابد من أن نراه حينما نرى مديرا مستبدا هادرا لا يعرف معنى لشفقة أو رحمة.

أما وقد عممنا النص فيما سبق من قول، فيتعين علينا أن ندخل في تفصيلات بعض تلك الصفات التي يجب أن تتوافر لشئون الإدارة، وفي تقديرنا لبعض هذه الصفات الهامة تقديرا صحيحا ما يتيح لنا الفرصة لنقوم بما يشبه المعادلة الحسابية فنساوي، كما يقولون، بين ما هو نظري مثالي وبين ما هو عملي تطبيقي، ونروض عقولنا على التقدير الصحيح لكثير مما قل تقديره، ولن نجد بعد هذا عذرا فيما نتذرع به من أنه لا توجد في هذا المجال قواعد ثابتة لا تتغير.

ومن بين الصفات الإدارية التي تنال أعلى مراحل التقدير من غير منازع، تلك القدرة على التفكير الهادئ الصافي التي تسمو فوق غيرها من صفات، أن الذهن المشوش يفسد ما حوله من أذهان، فليست الإدارة غير السلطة التي تصدر

القرارات، ولا يمكن اتخاذ قرار ما إلا إذا كان ذهن من سيصدر هذا القرار صافيا يمكنه أن يتبين بجلاء الغرض من إصدار هذا القرار وما لأهدافه من أسبقية، ولكي يتحقق هذا الصفاء الذهني لصاحبه، يجب أن يتحقق له نوع من التركيز الفكري، يعتبر في حد ذاته أمرا حيويا بالنسبة للعمل نفسه، إن الأوامر المتعارضة غير المحدودة، وتلك الأخرى المترددة المتأخرة، ما هي إلا علامات على الإدارة الضعيفة العاجزة عن اتخاذ قرارات مستنيرة.

ومن المسلم به بصفة عامة أن العجز عن التفكير السليم ينبثق عن عدم التقدير الكافي لأهمية مرامي الإدارة وما لها من أسبقية، أن القائم على شئون الإدارة ليس بحاجة إلى قدر كبير من الثقافة، ليقوم بعمله خير قيام. إن ما يلزمه هو التفهم الصحيح لما هو مقدم عليه – الغرض مما يمارسه – ومن هنا يؤتي القدرة على إصدار التعليمات الواضحة المحددة الخطوط، وذلك أنه لا يعتوره أي شك في حقيقة الغرض من عمله ا لإداري الذي وكل إليه القيام به.

وما إن يتحدد هذا الهدف وتستبين خطوطه، حتى تبدأ صفة التفكير السليم أن تؤتي ثمارها، فينهمر سيل من التعليمات والأوامر ما بين شفوي وتحريري، ويجري بها قلم المدير ونسمعها من بين شفتيه واضحة جلية، وحتى لو فرضنا ظهور رأي خطأ في هذا الفيض من القرارات أو نتيجة له، فإن المرءوسين يعرفون وضعهم الحقيقي من ذلك، إن صدور القرارات مع ما قد يعتروها من خطأ أحيانا، خير من عدم صدورها على الإطلاق.

وتعم الشكوى في هذه الأيام، من العاملين في إدارة الأعمال على مستوى المرءوسين، من غموض ما ينقل إليهم من نوايا المديرين، وتلك هي الصحيحة التي يرددها الكثيرون من ضحايا الإدارة غير الواضحة المعالم ممن يدير وعما يدار، إذ يقولون: "حددوا لنا بوضوح، ماذا تريدون منا أن نقوم به ونؤديه، ولماذا تريدون منا ذلك فنسير قدما بالقيام بما تريدونه منا – والمخرج الوحيد من كل هذا هو التفكير السليم. وعلى مناهج التعليم أن تضع نصب عينيها تدريب العقول تدريبا يتيح لها أن

تتعلم كيف تفكر.

في هذا العصر التكنولوجي ، لا نجد إلا القلة القليلة من أعمال الإدارة، التي لا تتطلب دراية فنية عامة بمختلف العمليات، وما يستتبع ذلك من أسئلة هي: إلى أي حد يجب أن تبلغ هذه الدراية حتى تؤهل صاحبها لتحمل مسئولية المراكز الإدارية السامية؟. وإلى أي مدى يبلغ تأثر الوظيفة الإدارية "ضعفا أو قوة" بالسوابق التطبيقية الفنية؟.

إن هذه الأسئلة، تشكل في هذه الأيام، ناحية من نواحي الجدل الذي يدور بشدة حول هذا الموضوع، فأهل الفكر ممن يركزون اهتمامهم في وجوب المزيد من المعرفة الفنية لما يناط بهم من أعمال الإدارة يرون – وهم غالبا ما يوضحون أسباب رأيهم هذا – إنه يوجد ما لا يستهان به من أخطاء في السير بأي عمل في "كادر" إداري بحت، فهم لا يثقون بالرجل الذي تكون خبرته الوحيدة "إدارية" بحتة؟. وإنه قد يكون عائقا في سبيل أي تطور فني حيوي بسبب ما يسيطر على ذهنه من قيود تنظيمية. وهناك فريق آخر يدعى – وهو لا يقل تسبيبا لما يدعيه عن الفريق الأول – بأن التمسك بضرورة المعرفة الفنية العالية المستوى غالبا ما يحجب ملكة الفكر و "اللمسات الإنسانية" التي يتحلى بها الرجل. ونرى هذه المدرسة، وغالبا ما يكون رأيها مقنعا، إن الهيئات الفنية في عصر تكنولوجي، يجب ألا تقصي عن الدوائر التطبيقية، وإلا فستكون هذه الهيئات عنصرا مشاكسا حاقدا يخلق المتاعب ويثير الصعاب، كما يقال بأن هذا القدر الكبير من الكفاية الفنية يفسح الطريق أمام الأذهان المغلقة الآفاق، إما ما يثبت عليه أفراد المدرسة الأولى – مدرسة الإدارة للإدارة فقط – من رأى، فهو كما يلي: إنهم يدعون – ويؤيد هذا الإدعاء كثير من الكتب التي صدرت في مختلف موضوعات الإدارة – بأن الإدارة في الظروف الراهنة بحاجة إلى مدرسين ممن يتفهمون أساليبها ويفسرونها عمليا.

فما مدى ما في هذا الرأي الأخير من صحة؟. لا جدال في أن المبادئ التي ترتكز عليها الأساليب الإدارية قد بدأت تظهر. وأن الأساليب الارتجالية التي كان

معمولا بها في الماضي لن تنفع في كثير أو قليل، ولم يعد لها أي اعتبار، وهذا المدير الذي يقول: "لست أدري كيف يتم ذلك، ولكنني سأقوم به، ويبدو لي أنه سيتم بنجاح" تحيط به هالة من الدعاية الضخمة لقدراته. وقد يكون هذا المدير على حق في ذلك. وقد يكون ممن يتمتعون بشعور غريزي موجه، غير معنى بأساليب الإدارة التطبيقية أو بمعرفته الفنية، وهذا المدير يعتبر استثناء لا يصح القياس عليه.

ويكمن الخطر بشكل أكثر وضوحا حينما تصبح الإدارة نفسها حبيسة في بوتقة من المعرفة الفنية، وما نراه في هذه الأيام من وعي شديد بأساليب الإدارة التي تعتبر من أقوى مميزات ميداني الصناعة والتجارة، ظاهرة فيها الخير كل الخير، وإن كانت بحاجة إلى أن يعاد النظر فيها بين حين وحين. فإذا ما كان على الفنيين في منظمة صناعية أو تجارية أن يحترموا عمل الإدارة المدربة، ويتقبلوا وضعها بقبول حسن – على أنها في الواقع وحقيقة الأمر، ضمان للاعتراف وللسير قدما بالتطور الفني – فيقتضي هذا ألا تلتزم الإدارة بأساليبها التطبيقية، وألا تقتصر في تصرفاتها عليها، ويتعين عليها أن تتجنب هذا الأفق الضيق الذي ينهج سبيلا واحدا، والذي يكون في غالب الأحوال من أكبر دعامات الفنيين وأقواها.

وهذا الموضوع بالذات يشكل في تلك الظروف الصناعية لعصرنا هذا مشكلة لا يستهان بها، إذ أن مراكز القمة الإدارية بحاجة إلى دستور قوي يكون أساسا لقياس الأبعاد الصحيحة لكل تقدم فني، مع تقدير منحدراته تقديرا دقيقا، ففي كل يوم يظهر لنا عدد جديد من العلماء والباحثين ممن وجهوا للكشف عما شأنه أن يرتفع بمستوى الإنتاج والخدمات، وربما كان الأمر غير ما يبدو به لأول وهلة، من أنه كلما أسرعت التكنولوجيا بخطواتها ظهرت مجموعة أخرى مما خفي ولم يكن ملموسا من ناحية النشاط التي يجب أن تكون محلا لاهتمام الإدارة، فمشكلات العصر، كالمواصلات في الدوائر الصناعية، والعلاقات العامة بالنسبة للجمهور وللعمال، وتحسين حال الجهاز العامل، والتمويل، والتعامل مع حملة الأسهم. كل هذه ما هي إلا أمثلة صغيرة لما يستلزم الأمر معالجته بكل لباقة ومهارة، علاوة على أعمال

الروتين العادي في كل منظمة تتقدم بعملها، فكيف يمكن أي رجل بلغ ما بلغه من خبرة فنية، ولم يزل يصبو لما هو أبعد من ذلك خبرة وأرفع قدرا، أن يعالج مثل هذه النواحي العارضة التي تستجد، وقد تنتهي مع كل يوم، وأن كانت لا تقل أهمية عن نواحي الإدارة الأخرى؟.

ولعلنا نجد حلا لتلك الأحاجي والألغاز بين ما تراه كل من المدرستين، ونرجح أننا بحاجة في هذه الأيام بالذات إلى مدير لا يقف بمعلوماته الفنية عند حد الدخول في التفاصيل، والإلمام بكل صغيرة وكبيرة في هذا المجال، وأن يكون قد اختار لنفسه آفاقا واسعة، اتجه إليها في مضمار حياته، وهناك شيء واحد لا جدال فيه – ألا وهو أن المدير يجب أن يكون على علم، أولا بأول، وعلى قدر استطاعته، بالنواحي الفنية للسلع أو للخدمات، أو لكلتيهما معا، التي تدخل في نطاق اختصاصه ويكون مسئولا عنها بحكم وظيفته، وكثير من المديرين الذين يصرون على عدم الظهور بمظهر العجز، يظهر نفسه بمظهر الملم بكل شيء ،لأنه لم يؤت الشجاعة الكافية للاعتراف بغير ذلك، وهكذا يختلط الأمر على الفئة الفنية، وتصبح في حيرة من أمرها، أن التفهم الصحيح لهذه المشكلة التي هي موضوع البحث، وفي تلك الظروف الحاضرة بالذات، أمر بالغ الأهمية شديد الأثر، لو استطعنا فقط أن نتجنب ما يغشى به العلم عيوننا وأن نكفي أنفسنا مئونة احتقار المرؤوس لرئيسه الذي يعرف عنه أنه يقف مكتوف اليدين أمام الآراء الفنية التي تعرض عليه، وتؤدي بنا هذه النقطة الأخيرة إلى مسألة الأمانة التامة وبلوغ حد الكمال في الوظيفة الإدارية، ونجد ذلك بالتحديد في القدرة على الاعتراف بما يصادف المسئول من غموض، وبأن الأمر قد أشكل عليه، وبأنه على أحسن الفروض لا يفهم ما يعرضه مرءوسه عليه، فلا يحط أي شيء من قدر أي مدير مسئول، بقدر ما يناله من مهانة، إذا ما كشف أمره، واتضح أنه من المدعين "المهموشين"، وهو أمر بالغ الخطورة من ناحية علاقة المرءوس برئيسه، وهو أكثر فاعلية بالنسبة لنتائجه السيئة من مجرد الاعتراف بصراحة بالعجز أو بالجهل أو يقول "لا أعرف" بكل بساطة، أما وجهة النظر القديمة بأن الرئيس يعرف كل شيء

ولا تخفى عليه خافية، فقد عفي عليها الزمن وبليت مع الأيام، إن الحياة في اتجاهها الحديث لا تعترف بوجود مثل هذه الأشياء و الصور، التي تجعل من بعض أصحاب العقول وأرباب الفكر سادة، يتعين على من هم دونهم مرتبة أن يخضعوا لهم وتجب عليهم طاعتهم من غير مناقشة، ولا يمكن أن نجد لمحة من ذلك إلا بين مدرسي اليوم، الذين لا يتأتى لهم هذا إلا عن طريق علمهم الواسع، الأمر الذي لا يستطيع المدير أن يحققه لنفسه ليواجه به أعباءه، إذ يجب أن تتوافر فيه من صفة الأمانة ما يستطيع به أن يعترف بنقائصه، ومن هذه النقائص بالذات يمكنه أن يفهم نقط الضعف في هؤلاء الذين وضعوا تحت رياسته، وطلب منه أن يدير أمرهم.

وهذه الصفة التي يعرفونها بالأمانة، يمكن أن تعرف أيضا بالكمال، وأن يشعر المرء بأنه استكمل لنفسه كل شيء – بمعنى أنه قد تمت له هذه الصفات، وإن لم يكن قد بلغ بها حد الكمال المطلق – ليضفي على غيره منها ما له طابع خاص، وتلك الصفة بالذات تعتبر من أهم ما يتحلى به المدير من صفات، وسنردد هنا ما كان يؤمن به "جان كريستيان سمطس"، وما ورد في كتابه "التجمع والتطور" إذ قال: أن كل مظهر من مظاهر الحياة الفردية يعتبر وحدة قائمة بذاتها، وهو مركز لنشاط تسيطر عليه خاصية واحدة أساسية، وهذه الوحدة الداخلية – في النهاية – هي التي تشمل مظاهر الحياة الكثيرة في كل منسق منسجم. أما عن رأيه في التجمع كمحاولة لشرح كيفيته وفاعليته – محاولة لتجميع كل تيارات الفكر والتطور معا – فرأى صحيح ظاهر الانطباق، إذ يرى أن الكل هو أعظم قدرا من مجموع الأجزاء متفرقة – بمعنى أن الكل أكبر من الجزء – وبهذه النظرة الشاملة يمكن المدير أن ينفرد بالمساهمة دون غيره في العمل على الجمع بين آمال ومخاوف كل من يستظل بظل إدارته.

وأنى للمدير كل ذلك؟. وكيف يتأتى له أن يحقق هذه الأمانة وذاك الكمال؟

وليس من شك في أنه من أخص خصائص المدير، كما يرددون هذا في كل زمان ومكان أن يسلك كل سبيل، فكل شيء يجب أن يثير اهتمامه ويسترعي انتباهه. أما سبق الحكم على الأشياء، والتسرع في إصدار الآراء، وقبول الأمور على علاتها من

غير فحص وروية، كل هذا وذاك يعتبر من الصفات المكروهة، والخصال غير الحميدة، وعليه أن يحاول جادا ومن غير انقطاع، أن يزيد من نضج عقله واتساع أفقه بما يقرأ من كتب، وبما يشاهد من تمثيليات وأفلام، وبما يسمع من موسيقى، وبما يتبادله من أحاديث مع أكبر عدد من الناس، بقدر ما يسمح به وقته. وذلك غير ما يجب أن يقوم به من رحلات، ويمارسه من هوايات، وما تقتضيه منه حياته العائلية، إلى غير ذلك مما يندرج تحت هذا العنوان، مما له أكبر الأثر في أن يهيئ لنا عقلا مرنا يستوعب كل شيء ويتسع لكل الأمور، وهذه الفرص التي يستطيع بها مدير أي عمل أن يحصل منها على ما تتسع به مداركه ليست سهلة ميسورة، أن الأمر يحتاج منه إلى تنظيم ذاتي من نوع خاص يصل به إلى حد هذا "الكمال"، ويتطلب منه أن يرتفع بنفسه عن "روتين" عمله، وقد يصدر في الوقت المناسب، هذا الكتاب الذي يتناول بالفحص ما للتليفزيون من أثر على المدير المجهد، الذي يخدع نفسه بأن ما يقدمه له التليفزيون من معلومات ومن برامج للمتعة والتسلية، له ما له من قيمة غير منقوصة في حد ذاتها وإن كانت ليست بالشيء الكثير بالنسبة إليه، وإنه ليكاد يضيق بها ويطيقها بكل عناء، إنها مخاطرات العقل الخاصة والشخصية، وجولات الفكر فيما أطلق عليها فرانسيس تومبسون "المسالك الملتوية" لآفاق ذهنه، التي تصل بصاحبها حتما إلى ما يستكمل به نظرته للأمور.

ومن المستبعد في مثل هذه الظروف الحاضرة تحقيق هذه الصفة التي يبدو أنها إحدى صفات الرجل الذي تعلم كيف ينحي مشكلاته الإدارية كبيرة أو صغيرة جانبا في الوقت المناسب، إن سباق الحياة، وتدافع أحداثها، وتلك المجموعة الضخمة من المعلومات، التي تفيض علينا من الصحافة والتليفزيون والراديو، تتضافر كلها للقضاء على كل نوع من أنواع التفكير المحدود بذاتية صاحبه، وتبدو هذه المؤثرات الخارجية واضحة جلية عند منشأ كل عمل أو جهد فردي، ويلوح لنا أنها تقول له: سنتولى عنك مهمة التفكير، وبالمثل، نجد أن هذا الفيض من المؤلفات، الذي يتزايد سنة بعد أخرى، وكأنه يحرض العقل الخامل بما يوحي به إليه من أن "كل شيء مكتوب هنا"

وما عليك إلا أن تعرف أين تجده.

وإنه لمن أهم أركان صفة الأمانة التي تنفرد بها صفة خاصة، أن المدير يجب أن يدخل على عمله كل ما هو جديد مبتكر من أفكار وآراء. فكيف يتأتى له ذلك إذا ما باشر عمله بآراء وأفكار مستعارة سبق تنفيذها؟.

ولا يحتاج ركن الأمانة الواجب توافره فيمن يدير عملا ما أن يطيل في الكتابة عنه وعن نواحيه، إن هذا المدير الذي يكون موضع شك يقضي عليه بالفشل، ولن تقوم له قائمة، وفي الحق، إننا نجد لهذه الظاهرة زاوية قائمة مؤسفة، ففي هذه الظروف المعقدة للمجال التجاري في أيامنا هذه، ومع هذا الإكثار من فرض الضرائب، والتوسع في أساليب السيطرة والإشراف، يحتاج الأمر إلى كثير من الوقت الذي ينقضي في صراع لا ينقطع مع أولى الأمر، هذا هو التصوير الصحيح لما يجري في عصرنا هذا، وما نظن أن المعركة سيخف أوارها بمرور الزمن، فماذا يستطيع المدير الذي يقدر الأمانة حق قدرها أن يفعل في مثل هذه الأحوال، وإلى أي حد سيتساهل في آرائه وينزل بمبادئه عن مستواها؟.

ولم يكن من الحزم في شيء أن يحاول المرء الإجابة على هذه الأسئلة بكل بساطة، ومن الواضح البين، أنه يستحسن احترام تطبيق القواعد ومراعاة تنفيذ القوانين، مع الاحتفاظ بحق مناهضتها، أولى من سلوك سبل الغش والخداع للتهرب مما فيها من ظلم ومجافاة لروح الحق، ومهما يكن من أمر طغيان هذه القوانين وسوء ما تضمنته من قواعد، فإن المدير الذي يعرف عنه مرءوسوه أنه يخدع السلطات، سيفقد الكثير مما له في نفوس هؤلاء المرؤوسين من تقدير واحترام، إذ أن مظهر الأمانة في أساليب العمل الإداري، من المظاهر التي تحتل مكان الصدارة في أيامنا هذه، في مجال هذا العمل، وهذا المدير الذي قد يحوز الإعجاب المؤقت، مثلا، لما قام به من طرق ملتوية في عرض الدخل، يستبعد، على طول المدى، أن يظل متمتعا بثقة من يعمل معهم.

وليس من شك في أن هذا هو ما يقع في جميع الأحوال، سواء كان محيط عمل المدير محدودا أو شاملا، أن الرجل الذي تتسع ذمته لكل شيء، سواء أكان مقدم

عمال أم رئيس مجلس إدارة، رجل غير موثوق به، بعيد كل البعد عن أي تقدير أو إعجاب، إن الأمانة بالمعنى الذي ورد في سياق حديثنا هي الصدق أو الحق، ولا مساومة في الحق.

ونختم هذا العرض بما نقرره من أن مهمة المدير وما يجب أن يضعه نصب عينيه، هو في اكتساب ثقة هؤلاء الذين يعملون تحت رياسته، وأنه ما لم يتحقق له هذا، فإن قبضة يده ستضعف، وستتبدد عناصر سلطته وتذهب هباء.

ومن الأهمية بمكان ألا يختلط الأمر علينا، فلا نفرق بين الحذق في الممارسة العملية وبين اللماحية والإقدام. إن المدير البارع في تنفيذ خططه يستطيع أن يستعرض براعته هذه من غير مساس بمستوياته أو التنازل عن شيء منها، وإن كان من السهل أن نقول ذلك، إلا أن هذا يقيم أمام العمل الإداري مسائل لا يستهان بها، فغالبا ما يخيل إلينا أنه من الأيسر تحقيق غايتنا باتباع السبل المعروفة من غير "لف أو دوران". ونجد أمامنا مثلا حيا لذلك في ميدان العلاقة بين الموظفين. فقد يسلك المدير سبلا ملتوية حتى يتجنب الخوض في حديث صريح جريء مع أحد مرؤوسيه عن خطأ وقع فيه، ويمكن إنقاذ الموقف بشيء من اللماحية، أي باختيار اللحظة المناسبة نفسيا، وبشيء من اللباقة، أي باختيار الطريقة المثلى لفتح هذا الموضوع من غير إيذاء لشعور الطرف الآخر، إما إن نحاول البحث عن طرق أقل صراحة لنصارح بها أحد مرؤوسينا عن حقيقة موقفه، أو نحاول استخدام طرف ثالث ليقوم بذلك عنا، أو أن نكيل التهم جزافا ومن غير وجه حق لهذا الشخص عن أشياء أخرى لا تمت إلى الموضوع الأصلي بسبب، فأمور أقل ما يقال فيها، إنها ليست من حسن الإدارة في شيء.

ونقرر بمعنى أشمل وأعم، أن كلا من اللماحية واللباقة إنما هما من الصفات الإدارية العظيمة القدر، الجديرة بكل اهتمام، فهل هي غرائز طبيعية أو هي صفات يمكن أن تكتسب ويتعلمها الإنسان؟. وهل هي من الصفات التي يمكن أن يحصل عليها المرء بكل عناء بعد المرور في تجارب شاقة عسيرة؟. وهل يمكن لإحداهما أن

تستقل عن الأخرى؟. أو هل تكمل الواحدة منهما الأخرى؟.

وللإجابة على السؤالين الأولين معا يلوح لنا حتما أن هاتين الصفتين من الصفات الطبيعية التي تولد مع الإنسان، وإن كان من الممكن تنميتهما بالتعليم وتجارب الحياة، ونشك كثيرا فيما إذا كانت اللماحية بمعناها الصحيح – تلك القدرة البارعة المتبصرة على تقدير موقف من المواقف – يمكن تنميتها في شخص لم تولد معه دقة الملاحظة ونفاذ البصيرة، إن تنمية هذا الوعي الغريزي، يمكن أن تتم من ناحية عن طريق الشخص نفسه، ومن ناحية أخرى عن طريق ما يتعلمه من الأحوال المماثلة، أما الإقدام الممتزج باللباقة فهو صفة لها طابعها الخاص، وهي من نوع آخر، إذ يدخل فيها عنصر القوة وعنصر الحظ معا، فنلاحظ في ميدان الصناعة، أن الرجل المقدام في هذا الميدان، غالبا ما يكون هو الرجل الذي التقت روحه المجازفة وتجاربه مع حذر وحزم شخص آخر "كثيرا ما يكون مندوبا أو مساعدا له" يساعده في بلورة آرائه وفي تحويلها إلى برامج عملية، وتكون النتيجة أن صاحب المشروع يحقق لنفسه الملايين، ويظل هذا الشخص الآخر كبشا للفداء لم يتغير، أما الإقدام في العمل الإداري، فيمكن أن نرى فيه ومنه أكثر من ذلك: فقد يعني الشجاعة، والقدرة، وبعد النظر، وقد يعني علاوة على ذلك التمتع بصفة "الفراسة"، تلك الموهبة التي لا تقدر بقيمة، والتي تتيح لصاحبها أن يسبق غيره فيما يريد وفيما يفعل وفيما يفكر فيه.

فاللماحية والإقدام، لا يمكن أن يستغني أحدهما عن الآخر، إنهما من الصفات التي تكمل إحداهما الأخرى في العمل الإداري، وبهما معا لا تنتهي القصة بأسرها، إن الخطط البارعة لأكثر المديرين إقداما يمكن أن تتعثر في خطواتها وتتحطم على صخور الجهل بالطريقة المثلى لمعاملة الناس، أو العجز في صفات الأمانة الأساسية.

لقد تحدثنا في الصفحات الأولى من هذا الفصل عن "المدير" الذي يستطيع بقوة شخصيته وبكفايته، أن يشيع جوا من الهدوء المنظم ومن التقدم المخطط، ونرى أن هذا الموضوع هو موضوع يتصل بمسألة التجاوب والإفصاح إلى حد كبير، وما

دمنا بسبيل سرد الصفات الواجب توافرها للإدارة، يتعين علينا أن نحل هذه الصفة الأخيرة محلها السامي الممتاز، ونحن نقابل في الحياة كثيرا من المديرين ممن يميلون إلى الغموض وعدم الإفصاح عن نياتهم ظنا منهم أنهم قد يفقدون شيئا من كرامتهم إذا ما كشفوا عن شيء من ذلك – أو قل بعض ما لهم من سلطة – إذا ما أحاط الجميع بما ينتوون القيام به. وسنتولى بحث هذا الموضوع فيما بعد من كل زواياه، وما دمنا بسبيل استعراض الصفات الكامنة الواجب توافرها لكل مدير، نجد أن من أبرز هذه الصفات وأكثرها أهمية، تلك الصفة التي تضفي على المدير ما يستطيع أن يتبين به أن عمل الإدارة أكثر من مجرد إصدار الأوامر، وأن مهمته في الواقع تكون بخلق جو من حسن النية المتبادل على أساس التفاهم المشترك لكل ما يجري العمل به، وقد كثر الحديث في هذه الأيام عن اهتمام العامل وتفهمه، وعن عدم اهتمامه أو عدم تفهمه، لما تنطوي عليه أوامر الإدارة الصادرة إليه من أهداف، ومما يساير الحالة النفسية التي يعبر عنها بما يرددونه "كل شيء على ما يرام يا جاك" ما يحاولون إظهاره من سخف فيما يقال من أن العاملين في الواقع، يعنون بما يحاول العمل الذي ألحقوا به أن يحققه، ولا جدال في أنه من اليسير أن يكون الإنسان مرهف الحس أو ميالا للشر في هذه المسألة الدقيقة التي تعتبر مفترقا للطرق، والسبيل الوحيد لحل هذه المشكلة هو في الإفصاح عما خفي والقدرة على ذلك، ولا يقصد من ذلك القدرة على التفكير المكشوف وتنفيذ أركانه فحسب، بل يجب أن يكون ذلك بوضع تخطيط سليم للاتصال والتجاوب، يعمل على الاهتمام بطبيعة الفئة التي سيكشف الأمر لها، وبالوسائل المتشعبة التي يتم بها ذلك، وإنه لمن الخير أن نكشف عن الكثير من أن نضن بهذا، وهذه الصفة ذات الطابع الخاص، تعتبر من تلك الصفات التي تندرج في باب الغرائز ويصادفنا الكثير من المديرين ممن تعوزهم ملكة التصور التي تتيح لهم بغريزتهم، أن يدركوا أهمية ما يقومون به بالنسبة للآخرين، تلك الأهمية التي لا يمكن أن تكون محل تقدير أو تحديد.

كما أننا نرى أنه مما لا يقل أهمية عن ذلك ، أن يعرف المدير متى وكيف ولمن

يكشف عن مكنونات ضميره ونياته، فالمدير الذي يعلن عن مشروع تعاقد لم يتم بعد، ومقدم العمال الذي يشيع شيئا عن زيادة الأجور قبل أن يتقرر ذلك، إلى غير ذلك من تلك التصرفات التي يكون من شأنها أن تجعل من هذه الصفة الممتازة صفة غير ذات موضوع، وإذا ما أدخلنا في اعتبارنا كل ما يكتب ويقال عن الصفات الإدارية اللازمة لكل من يتولى إدارة عمل ما، نجد أن لهذه الصفة، التي نحن بصدد الحديث عنها، القدح المعلي بين غيرها من صفات.

والشعور بالإنسانية الغالب، مع العقل المفكر الواعي، من الصفات الإدارية التي تكمل بعضها بعضا، وهاتان الصفتان مع تشكلان ضلعا هاما من أضلاع القيادة الرشيدة، والعقل المفكر الواعي لا يتعين أن يكون عقلا مثقفا عالي الثقافة، ولكنه يمثل المجموع الكلي لما سبق استعراضه من صفات فيما مر بنا في هذا الفصل، وهو يضمن لنا نظرة إنسانية شاملة لأنه هو نفسه ظاهرة إنسانية عظيمة القدر.

وهذا المدير الذي يبدو قويا في بعض النواحي، ضعيفا في غيرها، والذي أوتي من الذكاء ما يستطيع به أن يفهم قدر نفسه، يعتبر من الرؤساء الممتازين، ويجب ألا يفهم من الذكاء أنه مظهر من مظاهر التعالي والكبرياء، كما يجب ألا يفهم من الإنسانية أنها مظهر من مظاهر الضعف والعاطفية.

ويقال أحيانا أن خير مدير هو ذلك الرجل العادي، الرجل الوسط بين هذا وذاك، بين الرجل النادر أوصافا، وبين الآخر المتناهي في السوء، وسط بين هذا وذاك، وهو، علاوة على هذا الرجل الذي شق طريقه إلى عالم المسئولية والسلطة، ولطالما سمعناهم يرددون "وغالبا ما كان ذلك غير صحيح" هذا القول المشهور "إن كل جندي من جنود فرنسا، يحمل في جعبة ذخيرته عصا مارشالية فرنسا" وهم ينسون حينما يرددون هذا القول أنه صادر عن نابليون – وهو تعميم يناسب عبقرية من صدر عنه، ونجد في مجال المسئولية الإدارية وتحمل أعبائها – مهما يكن أمر هذا المجال صغيرا أو كبيرا – ما يتطلب توافر صفات القيادة لكل من يحمل أعبائها، تلك الصفات التي لا يعرف عنها في نهاية الأمر: هل كانت وراثية تولد مع الإنسان؟ وهل

كانت مثل هذه الصفات من وحي الخاطر وليست مكتسبة؟.

وهذا الاصطلاح الذي يعبر عنه بالقائد الطبيعي "هو من ضمن ما نجيب به على هذا السؤال، إن صفة القيادة من الصفات التي تعتبر طبيعية بالنسبة للبعض، وغير طبيعية بالنسبة للبعض الآخر، بمعنى أن كل إنسان لم يؤت من الصفات ما يؤهله لهذا المركز القيادي، وهي صفة تكاد تكون هبة من الهبات، وفي عالم متزايد متكاثر كعالمنا هذا نلاحظ أن الناس بحاجة إلى أن يساسوا بدلا من يسوسوا، إن الخوف من الحياة وتعقب أهدافها، واضطراب الناس فيما يضطربون فيه من أمورها، يسفر عن الكثير من المظاهر الدينية والسياسية التي يخمد أوارها بفعل مناورات أولي الأمر المهدئة، والتي تميل إلى تركيز السلطة في يد أقل عدد من الناس، وقد يكون في هذا الاتجاه ما يتعارض مع المثل الديمقراطية، إلا أنه يمثل الاتجاه الصحيح لأيامنا هذه، وهذا الموقف بالذات يسلط الأضواء على مشكلة القيادة الإدارية في مجتمع ديمقراطي، ويدعونا للبحث في زواياها، فهل يمكن أن نجد "القادة الطبيعيين" وأن نعمل على تشجيعهم، وإتاحة الفرصة الكافية لهم لإظهار مواهبهم، حتى نحول دون توجيه مثل هذه المواهب إلى نواح مدمرة لا غناء فيها؟ وهل الطابع المميز للبشرية بأسرها، هذا الطابع الذي يتحرك بها كتلة واحدة نحو حياة يعمل فيها البعض في سبيل البعض الآخر، أعني أن القيادة في سبيل الخير ستثمر وتزدهر، أو ستخفت وتتضاءل أكثر مما يكون ذلك في سبيل الشر؟.

وفي معرض استعراضنا للقيادة الإدارية، يتعين علينا أن نعرج بتفكيرنا على صفة يصعب علينا أن نتناولها بطريقة محددة قاطعة، ألا وهي التحمس للعمل ذاته، فإذا ما كان حقا ما يقال من أن الطريقة المتشائمة التي تعالج بها مشكلات الإدارة ولا يرجى منها أي خير، هي النتيجة المحتملة لعدم استقرار هذا العصر، كان من المحقق أن يصبح التحمس للعمل ظاهرة نادرة المثال عظيمة القدر، حينما تستشري وتمتد إلى العاملين المرؤوسين، وليس من شك في أن الحماس في حد ذاته لا يكفي إذا لم يكن مقترنا بالذكاء وبالإنسانية، والمدير الذي تجتمع له صفات الذكاء والإنسانية

والحماس، هو القائد المنتظر، ومهمة الإدارة في بريطانيا العظمى، بحاجة إلى أن يعاد النظر فيها من هذه الزاوية، إذ لاحظنا أن موقف الرأي العام من التحمس للعمل يشوبه شيء من الاحتقار، فالخجل المتقاعس الذي يلازم البريطانيين، وهو مظهر من مظاهر العزوف عن الكشف عن خلجات النفس أو "التظاهر بها" والشك المتردد في كل ما هو عاطفي يندفع غير مسيطر عليه – مهما يكن من أمره – قد تكاتفا معا على الحط من قدر الرجل ا لممتلئ حماسا وعملا على عدم الثقة فيه، وقد أدى هذا إلى نقص خطير في عالم القادة الموهوبين الذين ثبطت عزائمهم نتيجة لهذه الروح العدائية التي استطاعوا أن يلمسوها على الرغم من عدم إظهارها بجلاء، فكفوا أنفسهم مئونة الدخول في صراع مع أصحابها، وساروا في ركب المرضى عنهم من المديرين.

وقد سبق أن بدأنا هذا الفصل بما رأيناه من أنه لا توجد قواعد ثابتة يمكن أن تحتذى في تحدي الصفات الإدارية اللازمة لكل من يتولى هذه الوظيفة، والسبب في هذا هو طبيعة الإنسان المتباينة الصفات، المتعارضة النواحي، ويصادفنا كثير من الحالات التي نجد فيها من الرجال من يقومون بأعباء وظائفهم الإدارية خير قيام، مع أنهم ينقصهم الكثير من تلك الصفات التي كانت موضوع بحثنا، كما نلاحظ أنهم يحسنون توجيه مرؤوسيهم، ويحوزون تقديرهم، بما يتمتعون به من صفة شخصية لا يمكن تحليلها – فما هي إلا نتيجة لقوة شخصية مؤثرة تتملك نفوس المرؤوسين وتستحوذ على مشاعرهم، فيصبحون أداة طيعة في يد رئيسهم، يدينون له بالطاعة والولاء، كما نجد آلافا من المديرين الذين يعملون على أساس ما أضفى عليهم من مواهب، علاوة على دراستهم الدقيقة للمبادئ الإدارية السليمة، ولكنهم مع ذلك كله لم يستطيعوا أن يصلوا إلى مستوى القيادة المرموق.

ولا يبرر هذا التعارض الذي نلمسه بين كل من الحالتين، أن نغفل الاهتمام بتلك الصفات التي تفسح الطريق وتمهده لإدارة سليمة لا تشوبها شائبة، ولا مندوحة لنا من الاعتراف – سواء رضينا أو لم نرض – بأن المجتمع الحديث لا يمكن أن

يستغني في خط سيره عن التنظيم، ومن مقتضيات هذا التنظيم، أن تكون هناك قيادة سليمة مستنيرة، وهذه القيادة يجب أن تتهيأ للمنظمات التجارية الكبيرة، كما يجب أن تتهيأ للأعمال الصغيرة منها، وهي يجب أن تتوافر في الأعمال المهنية، كما يجب أن تتوافر في الوكالات الحكومية، وهكذا على الخط الطويل حتى تصل إلى الوحدات العائلية، وعدم وجود قواعد ثابتة تحكم هذه القيادة وتوجهها، يجعل من هذا الأمر ومن عمل الإدارة نفسه موضوعا مثيرا، ومن أسعده الحظ بالعمل مع رئيس إداري ممتاز سيخرج بتجربة إنسانية عالية القدر.. ومما يدعوا إلى الدهشة، ما نلاحظه في هذه الأيام، من أن كثيرا من متوسطي العمر من الرجال، يستعرضون بحسرة ممن كانوا يتولون زمام الأمور إبان الحرب، وإنه لمما يدعو للسخرية حقا، أن نكون بحاجة إلى الأزمات وما تواجهنا به من دواعي العجلة، حتى يتحقق لنا ما نبغي من قيادة قوية رشيدة.

وكل منا، سواء أكان رئيسا أم مرءوسا، يقضي معظم وقته في عمله هذا، فما أحوجنا إذن، في هذه الثورة الصناعية الجديدة – تلك الثورة التي ارتفعت بالمدير إلى القمة، بصفته المسئول الأول والأخير عن تنظيم خط سير العمل – ما أحوجنا إلى إمعان النظر باستمرار في تلك الصفات اللازمة للإدارة، مهما يكن من أمر شفافيتها ودقتها.

وبعد استعراض كل ما ذكر، تبقى صفة من تلك الصفات التي تولد مع الإنسان وتسوى بها نفسه، وهي بحكم طابعها الخاص، لا يمكن أن يحدد لها قيمة، وسنحاول في هذا الكتاب أن ندلل على أن عمل المدير يمكن تحليله تحليلا عمليا مدعوما، وإن الكثير من أركانه يمكن أن يكتسب بالتدريب وبالممارسة وبالتجاوب، إلا أن هذه الصفة التي أشرنا إليها، والتي تولد مع المرء مع بدء خلقه، والتي تتصل بكيانه وبقوة شخصيته، هي التي تنير الطريق أمامه على طول المدى، وهي تضفي على كفايته بريقا له معنى خاص، بما يكشف عنه من آفاق جديدة من الشجاعة والفكر والإقدام، لم تتح لغيره ممن حرموا هذه الشخصية القوية.

الفصل الثالث

عمل إداري أم عمل قيادي أم هما معا؟!

تبدأ غالبية الأبحاث التي تتصل بموضوع الإدارة بمحاولة البحث عن أفضل تعريف لهذه الكلمة، وعن أحسن تحديد لمعناها، وفي الحق أن مهمة الإدارة مهمة مرنة، ووسائل تطبيقها متشعبة متباينة، وقد اختلف المفسرون في تفسيرها، حتى لم نعد نجد بين أيدينا الرد الشافي على ما يدور من تساؤل، وكان هذا هو السبب فيما عمدنا إليه من عرض للصفات الإدارية في الفصل السابق، حتى يتسنى للقارئ، بعد تدبر ما تحدثنا به، أن يكون لنفسه فكرة عن حقيقة ما تبدو به الإدارة، ولو بصفة مبدئية، فإذا ما راجعنا، مثلا، التعريف الوارد "بقاموس اكسفورد الموجز" قرين فعل "يدير" نجد أنه يختلف في معناه ابتداء من "يتولى، ويشرف، إلى "يصمد" بمعنى "حاول جاهدا أن يفسد الأمر"، أو دأب على ما يصل به إلى تحقيق هدفه "أو" أن يحسن استغلال كذا". وحينما نصل في هذا القاموس إلى كلمة "الإدارة" نجد أنه يشير علينا باستخلاص معناها من "الطريقة التي يتولى بها المرء إدارة أي عمل يحتاج إلى جهد مخادع"، فلا عجب إذا لم نجد بعد كل هذا تعريفا يتحمل التفسير الحقيقي لمعنى هذه الكلمة حتى يمكن أن يكون صحيحا على هذا السؤال المحير؟.

إلا أن هذه التعريف الواردة بالقاموس – مهما تتسع في معانيها – تتصل بشكل واضح بسلوك الإنسان نفسه وبتصرفاته، ويفهم منها ضمنا أن العمل الإداري يتوقف إلى حد كبير على الشخص القائم بإدارة هذا العمل – مشرفا أو منظما، جادا أو عابثا – ومن هنا.. نستطيع أن نكيف تعريف كلمة "الإدارة" على حسب مقتضيات الأحوال، فإذا ما سلمنا بأن الإدارة عمل من الأعمال الإنسانية التي هي أكثر إيجابية والتي هي أقل سلبية، استتبع ذلك أننا لم نجاف المنطق حينما قدرنا أنه

يستحسن البدء بدراسة ما يجب توافره في المدير من صفات، قبل أن نتحسس طريقنا للبحث عن حل لمشكلة التعرف على ماهية "الإدارة" وكنهها.

ويقال أحيانا في ذلك، أن الإدارة هي السيطرة (اليومية) للمديرين المتفرغين على عمل ما، كما ينطبق على من هم دونهم مرتبة من المسئولين قبل مجلس الإدارة، أما مستويات العمل وهيكله، فيقال: أنها تشتق من القوى الدافعة له.

وأرى أن في هذا القول تبسيطا للأمور أكثر مما تحتمل، إذ أن نموذج العمل المتغير قد قلب الأوضاع رأسا على عقب، وبدل من هذه النظرية التي يمكن أن تسمى بنظرية تركيز العمل في يد الأقلية تبديل غير من معالم إدارة الأعمال كلها، وليس من شك في أنه يتعين على المديرين المتفرغين ومرؤوسيهم المباشرين، أن يرسموا خطة العمل وأهدافه، إلا أن نجاح هذا العمل يتطلب متابعة الخطوط المرسومة له في كل مرحلة من مراحله، صغيرة كانت أو كبيرة، ومن يعهد إليه مراقبة تنفيذ ذلك لا يقل في أهميته عن الرئيس الأعلى أو المدير المباشر، لأنه كلما ارتفعت مستويات ما تطرحه إدارة القمة، وضحت النماذج المطروحة أمام من هم دونهم مرتبة، واتصلت أركان العمل اتصالا متسقا وثيقا، وتجنب العمل ما قد يتعرض له من انهيار، إذا ما ظهرت نقطة ضعف في ناحية من نواحيه، وليس أدل على ذلك من تلك الحالات التي نجد فيها بعض أصحاب المصانع ممن أفسدت عليهم خططهم المحكمة علاقاتهم السيئة بعمالهم، أو قل ضعف أواصر هذه العلاقة، وتلك الحالات الأخرى في الصناعات المؤممة التي لا تنقل فيها توجيهات مجلس الإدارة نقلا سليما، بل يشوهها المنوط بهم أمر تنفيذها بغباوتهم وعدم إيضاح مكنوناتها، مما يؤخر تنفيذها أو يعطله نهائيا.

وإذا ما سلمنا بأن الإدارة ما هي إلا خط مستمر يكرر نفسه، وبأن العمل الإداري المنتج "هو ذاك العمل" الذي يحيط به الجميع إحاطة تامة ويتفهمون مراميه الإدارية فهما يتيح لهم هضما وتفسيرها، أصبح البحث عن التعريف الصحيح لهذه الكلمة وتحديد معانيها أقل غموضا وأيسر أمرا، ولا يمكن بحال ما أن نفصل الإدارة

عن القيادة، أو قل العمل الإداري عن العمل القيادي، ولا يعني هذا أن الإدارة هي القيادة، لأننا لو قرنا ذلك لعدنا مرة أخرى إلى تبسيط الأمور أكثر مما تتحمل معانيها، وإن كان في هذا القول ما يعين هؤلاء الذين يحاولون جاهدين تحديد طبيعة العمل الإداري، ويأخذ بيدهم إلى حيث يتبينون أن الإدارة، بكل ما في هذه الكلمة من معنى، سواء أكانت علما أم عملا، بحاجة إلى أن تدعم بالعمل القيادي – والقيادة خليط من الفن والمهنة والعمل الإنساني، إنها كل ذلك معا.

ولنعبر عما قلناه بطريقة أخرى، فالإدارة في أيامنا هذه تستجيب لعدد لا يستهان به من التطبيقات الفنية التي تنطوي على الكثير من المخاطرة، وفي هذه الحالة يتطلب الأمر دراسة العمل دراسة ثاقبة، لوسائل العمل تساعد على الإلمام بكل نواحيه وعلى الإحاطة بحقيقة أمره، مما ييسر لنا تجنب سوء تقدير فئات الأجور في كثير من الحالات، ولقد أصبحت هذه المبادئ من الحقائق المسلم بها في دوائر الصناعة والتجارة إلى حد بعيد، ومن ذلك موضوع البحث عن الأسواق مثلا، فمن الممكن استنباط الكثير من سياسة التسويق المتطورة، إذا ما أتقن تفسير هذه السياسة وتخطيطها، مما يساعد على تبيان الخسائر والأرباح في هذا المجال، وفي شئون الميزانية أيضا تعتمد الإدارة يوما بعد يوم على أجهزة الإشراف المحددة الاختصاص – الانتاج، والمبيعات والشئون المالية – في القضاء على طريقة العمل الارتجالية التي تتبعها كثير من المؤسسات، وتلك الأمثلة الثلاثة، التي سقناها حيثما كان، للوسائل التطبيقية في مجال العمل الإداري، والتي تساهم مع غيرها في خلق أشكال لهذا العمل أقل مما يقال فيها أنها أشكال علمية، هي كما يقولون من ألزم ما يلزم لأحوال المنافسة، وهي من الأمور المرغوب فيها، في الأحوال الأخرى، سواء كانت تنافسية أو غير ذلك، وكل وسيلة من هذه الوسائل التطبيقية في ظروفها المهيأة لها، عديمة القيمة لكل مدير يريد أن يعرف على وجه التحديد، إلى أين يتجه بعمله، وماذا ينتظر لهذا العمل من توفيق على طول المدى.

غير أننا نلاحظ أنه لا البحث عن الأسواق، ولا دراسة العمل، ولا تحكم

الميزانية، بذي قيمة في حد ذاته، ما لم يتوافر عنصر القيادة فيمن يتولى العمل الإداري، إن دراسة العمل، يجب أن تتم في جو تعاوني يفتح لها ذراعيه، والبحث عن الأسواق لا يكشف لنا إلا عن حقائق معينة ولا يمكن أن يحل محل التسويق المندفع، أما موازنة الميزانية ومراعاة أحكامها، فأمر لا يستحق الذكر، إذا ما كان هؤلاء الذين ينتظر أن يوكل أمرها إليهم، لا يؤمنون بقيمتها، وحتى يتهيأ الجو الصالح لكل ما هو جديد مبتكر، وحتى نجعل من أساس العملية نفسها قوة دافعة، وحتى تثمر السيطرة المالية وتنتج، نجد أنفسنا أمام ما يدعونا لإيجاد الجو المناسب لقيادة يمكن أن يتحقق على يديها كل ذلك.

ومع ذلك، فإنه من الأهمية بمكان، ألا نخلط بين وسائل الإدارة التطبيقية وبين فن القيادة، فكل منهما تختلف عن الأخرى، وإن كانتا تكملان بعضهما بعضا، إذ أن وسائل الإدارة التطبيقية، التي تتطور مع تطور مقتضيات العمل يوما بعد يوم، قد أصبحت محلا لدراسة الكثيرين الذين تخصصوا في فنها، أما عنصر القيادة، فهو عنصر دائم مستمر، إنه فن غير محدد بزمان أو مكان، ولا يوجد من الناس من تخصص فيه ودرس نواحيه، وإذا ادعى شخص غير ذلك، فإن دعواه تكون محل شك وغير موثوق بها.

وبعد تسليمنا بأن الإدارة علم، وبأن القيادة فن، نجد أمامنا السؤال الحائر عن إمكان الجمع بين هاتين الوظيفتين وامتزاجهما حتى تضمنا لنا عالما ممتازا يفضل غيره، فإذا ما صح أن الإدارة من غير قيادة تصبح عملا لا جدوى منه، وإن القيادة من غير إدارة عمل غير ذي موضوع، ألا يحدونا هذا لأن ننتقل ببحثنا إلى مرحلة أخرى نتدبر فيها أمر الفرق – بعد أن نقرر بوجود هذا الفرق – بين تعبير "عمل ممتاز في إداراته" وتعبير "عمل ممتاز في قيادته"؟.

إن العمل الممتاز في إدارته لا يعني أنه يضم بين جوانحه بذور النجاح، فقد يكون تنظيمه مستكمل النواحي، وقد تكون وسائله منزهة عن الخطأ، وقد تكون ظروفه مثالية مهيأة، إلا أن هذا العمل من غير هذا الشيء الذي نجد صعوبة في

تحديده وتعريفه على الرغم من أهميته وفاعليته، قد ينتقل من نجاح اليوم إلى فشل غدا، وذلك لأن الإدارة السليمة، وهي عمل عملي، ينقصها من غير شك، هذا الشيء الذي يجب أن يتوج كل هذا، بتلك الصفة التي لا تحققها إلا القيادة، وخير مثل يمكن أن نقيس عليه ذلك هو الجيش – إذ نجد هذا الاختلاف الكبير بين هيئة قيادة العمليات والقيادة العليا، فهيئة قيادة العمليات تحرص على تدبير كل شيء يضمن حسن سير العملية كفاية ويسرا، إلا أن المعركة لا يمكن أن تسير في طريق النصر من غير قيادة ملهمة تسير بالجيش إلى هدفه.

وهنا، نجد أمامنا مثلا متكررا يعيد نفسه في كل حالة، مما يستحق منا تعليقا مفصلا يتفق مع ما هو جدير به، وهذا المثل هو حقيقة إدراك الخدمات التي يقوم بها الغير ويؤديها للمؤسسة، وتقديرها حق قدرها سواء بما يحدد لها من أجور، أو بما يعين لأصحابها من عمل ووظائف، ولطالما خسرت بعض المنظمات الكثير من خيرة الرجال، لأن المدير لم يدرك حقيقة قدرهم إلا بعد فوات الأوان، أي بعد أن يكون قد عرض على هذا الرجل وظيفة أخرى في عمل آخر التحق به، وتستطيع الإدارة الحكيمة أن تضع المقاييس المناسبة للأجور والمرتبات على أساس تقديري سليم، يدخل في حسابه كل نوع من العوامل التي تتصل بالعمل والعاملين فيه، إلا أن ما يحدث في معظم الأحوال أن هذه المقاييس تكون جامدة بحيث لا يمكن أن تتسع للظروف الاستثنائية، أو أن تنفع مع الرجال غير العاديين، وهي ما يصح أن توصف في الواقع بأنها مقاييس تنقصها اللمسة الإنسانية، وهناك حالات كثيرة على مر الزمن، تصلح مثلا لإدارة الأعمال الضعيفة، إذ نجد أن الرجال من ذوي الكفايات العالية قد هجروها إلى غيرها من الشركات، لأن الإدارة الأولى لم تهتم بتشجيع مثل هؤلاء الرجال، ولم تشعرهم بأنهم محل تقدير من يعملون تحت رياستهم، وكم سمعنا من قصص عن هؤلاء المرؤوسين الذين نالوا بمجرد إعلانهم رؤساءهم بما اعتزموه من ترك عملهم إلى عمل آخر، ما يستحقون من تقدير، ومنوا بمعسول الكلام بزيادة أجورهم وتحسين مراكزهم حتى يظلوا في عملهم، وهذه بالذات هي الإدارة التي تنقصها صفة

القيادة، ويجب أن يعاد النظر، دون توقف، وفي كل المستويات، في الجهاز البشري الذي يتصل بالإدارة، وهذا الاستعراض لا يمكن أن ينتج أثره إلا إذا قام به هؤلاء الذين اتصفوا بمؤهلات القيادة وأوتوا وسيلتها = هذا الذي أطلقنا عليه في الفصل الأول "البصيرة النافذة" – وهذه العناية "بالبحث عن المواهب" ليست شكلا من أشكال المحاباة، وليس المفروض فيها أن يشغل خيرة القادة من رجال الأعمال أنفسهم بهذا الموضوع الطارئ، أو ينغمسوا في خضم هذه النزوة، ليختاروا من يصلح ومن لا يصلح، بل نرى أنه من المفروض في كل عمل، وجود أكثرية لا تريد أكثر من أن يقال لها ما هو مطلوب منها، ثم تترك وشأنها لتقوم بتنفيذ ما طلب منها، وأقلية يتطلب الأمر الأخذ بيدها وتشجيعها، وهؤلاء هم الذين يريدون أن يحصلوا من عملهم على المزيد مما يقابل ما يبذلونه فيه من جهد إضافي.

ويمكن الإدارة المحكمة أن تحل ٩٩ في المائة من المشكلة، أما القيادة فهي تضمن لنا أن الواحد في المائة الباقي، والذي قد يكون عظيم الأهمية، لن يهمل أمره في خضم الروتين العادي، أن العمل الذي أتيحت له قيادة ممتازة، تحسن فهم وسائل الإدارة التطبيقية كما يحسن استعمالها وتوجيهها، وعلى هذا الخط الطويل من "الفهم التام" لنواحي العمل تظهر القيادة الرشيدة.

وإنه لمن الأهمية بمكان، ألا نقتطع القيادة بعيدا عن غيرها من أركان، فالقيادة وحدها لا تستطيع أن تقف على قدميها، فهي تستمد وجودها، في المحيط الصناعي والتجاري، والمالي، من مساندتها للكفاية الإدارية الحقة – وهي في الحقيقة التي تحييها وتقيمها – ومن أكثر الشخصيات تعقيدا وتعارضا، اللورد "مونتجومري" الذي لا يستطيع أن ينكر أن نجاحه في حرب الصحراء كان مزيجا رائعا من فن القيادة وحسن الإدارة، فقد رأى بثاقب نظره أن كل ما في العالم من تأييد، لن يعمل على هزيمة "روميل" ما لم يكن مؤيدا بالكفاية الإدارية في كل مستوى من المستويات التي يتولى قيادتها، بما في ذلك الجندي الذي يقاتل في الميدان، إن العالم ليزخر بالكثير من القادة الذين يعيشون في فراغ، أو الميادين التي يمكن أن يظهروا فيها كفايتهم وفنون

قيادتهم، الأمر الذي يسبب لهم بعد ذلك الكثير من المرارة وخيبة الأمل.

وسنعرض فيما يلي، خير ما قيل في موضوع القيادة، وهو في الوقت نفسه جدير بإمعان النظر فيه، لأنه ورد على لسان رجل عسكري آخر هو اللورد "سليم" حينما كان يحاضر، منذ عدة أعوام، في معهد الإدارة بأستراليا حيث قال:

هناك فارق كبير بين القيادة والإدارة، فالقائد ومن يتبعه من رجال، يمثل جيلا قديما كانت تربطه أكثر العلاقات الإنسانية سلاسة وتأثيرا، أما المدير ومن يتولى أمورهم من مرؤوسيه، فهم جيل جديد مستحدث، لا تاريخ له ولا مغامرات، إن القيادة من الروح وهي خليط من الشخصية والتصور الملهم، وممارستها فن من الفنون، أما الإدارة فهي من العقل، وهي عبارة عن خليط من التقديرات، والإحصاءات، والجداول، ومن الوسائل المدروسة والروتين المعروف، وممارستها علم من العلوم، فالمدير ضرورة لازمة، والقائد من ألزم اللزوميات أساسا.

ومن الآن فصاعدا، سيكون استعمالنا لكلمة الإدارة بالمعنى الشامل لها، بمعنى أن نسلم جدلا بأن عنصر القيادة متوافر فيها، ولقد قيل الكثير بالنسبة لما يجب أن يكون عليه المدير المنتج في عمله لإظهار أهمية ذلك تكرارا ومرارا، من أن هذا المدير، أما أن تتوافر له صفات القائد، أو تحسن قيادته هو، وكلما كثرت مثل هذه الآراء وتزايدت، اتسع المجال لمناقشتها، وبالذات بالنسبة لهذه النواحي الإدارية التي تنطوي على الكثير من المتضمنات العلمية، ومن ذلك ما يجب أن نقوم به من عرض تفصيلي مثلا لأحسن الطرق التي يمكن أن نستفيد بها من الرجال ومن المواد ومن الوسائل – الأمر الذي يشكل عاملا حيويا أساسيا من عوامل الإدارة، ويجب أن يسيطر على مثل هذا الفحص في كل ناحية من نواحيه، القاعدة الإنسانة لكل زوايا التشغيل، لأن هذا الفحص في كل خطوة من خطواته سيتجه اتجاها علميا كما يرجى له، ومهما يكن من أمر التخطيط العلمي في آخر الأمر و "غايته" فلا معدي "للوسيلة" من أن تهتم بالقوة البشرية وفاعليتها، وربما استطعنا من هذه النقطة بالذات، أن نتبين الاختلاف الأساسي بين طريقة الحياة الحرة والأخرى البعيدة عن

ذلك، فطريق الحياة الحرة، بكل ما فيه من قصور وتخلف، يسعى جاهدا، في خط سيره تجاه ما يرمي إليه من الوصول إلى مستويات أعلى للمعيشة لأكبر عدد ممكن من الناس، يسعى ويحاول جاهدا أن يظهر كرامة الفرد ويعتز بأهميتها، أما طريق الحياة المقيدة، فينظر بازدراء لمثل هذه العقلية، فليس للفرد إلا أقل حساب في مجموعة الدولة الشاملة.

ولسنا نبغي في هذا المجال أن نقحم أنفسنا على عالم السياسة وما وراء الطبيعة، إلا أنه يجب على كل من يحاول إيضاح المرامي الإدارية أن يتجه في بحثه إلى سوابق وأسس وعقائدية أشمل وأعم، إن أمن الشعوب الحرة مهدد باستمرار بازدياد قوة هؤلاء الذين تقدموا بوسائل إدارتهم العلمية، ولكنهم لا يعيروا القيم الإنسانية أي التفات، أو قل: لم يهتموا بها إلا قليلا، لذلك يتعين على القيادة الإدارية في العالم الغربي، أن تسرع بخطواتها حتى تستطيع مواجهة المشكلة مواجهة تتناسب مع حجمها، وأن ترتفع بتقديرها لشعور الناس وأحاسيسهم ارتفاعا تسوي به بين الموقفين، ويسير علينا أن نسطر هذا على الورق ولكننا إذا ما أمعنا النظر في الأمر وتحققنا من ضخامة ما يطلب من ذوي الشأن عرفنا أن الشوط قد بدأ فعلا، وأن الفوز في هذا السباق لن يكون من الأمور السهلة، ولنضرب لذلك مثلا بالتقدم الذري، إذ نجد أن كلا من روسيا والصين تستطيع الواحدة منهما وحدها أن تستعرض من مواردها البشرية ما تقف جميع الديمقراطيات أمامه عاجزة لا تتقدم، فماذا يستطيع القائد في بلد ديمقراطي أن يفعل؟ وإلى أي حد يتساهل في مبادئه حتى يمكن أن يصل بها إلى ما ينفع، بصرف النظر عما في هذا من خطأ أو صواب؟

ولا يوجد في الغرب في هذا النوع من التنظيمات، الذي لم يزل متمسكا بتلك النظرية غير المعقولة عن أن "الرجال يمكن استغلالهم" ولكن الزمن ليس في جانبهم – لا الزمن ولا الضمير الاجتماعي بأسره – وما كان يصلح في القرنين الثامن عشر التاسع عشر من التصنيع السريع الذي لا يعرف رحمة ولا هوادة، لم يعد يصلح في أيامنا هذه، وفي هذه النقطة بالذات تمتزج القيادة بالإدارة امتزاجا يختلط به الأمر

على من يريد أن يميز بينهما، إن الإدارة الحسنة يجب أن تهتم بتحقيق أكبر ما يمكن تحقيقه من عمل موظفيها: أما القيادة الرشيدة فيجب أن تعني بأن يكون تحقيق هذه الغاية في جو متناسق متفاهم منسجم.

إن المثل الصحيح للقيادة الرشيدة في الإدارة الحكيمة، هو في قدرتها على الاحتفاظ بروح التعاون على طول المدى في كل عمل مقبول أو غير مقبول على حد سواء، وحينما يتطلب هذا التعاون بعضا من التضحية، نجد أن ذلك لا يمكن أن يتم إلا بتقرير جريء من الإدارة عن الخطر الداعي لهذه التضحية، وليس من شك في أنه لا يمكن بحال ما تبيان ما قد يستجد من مسائل حتى نتفهم على وجه صحيح كيف يتولى المدير عمله وما هو هذا العمل، ولمن يقوم بذلك.

الفصل الرابع

إدارة الأعمال

انتهينا إلى أن القيادة الرشيدة هي الجذع الذي تتفرع منه الإدارة الصحيحة، وما كان هذا الكتاب محققا للغرض المقصود منه، إذا لم يكن قد أوضح هذه الحقيقة خير إيضاح ومهما يكن من أمر ما يوضع له من أنظمة، ومهما يكن من أمر ما يزود به من آلات، ومهما يكن من أمر ما يستخرج في سبيله من بيانات وإحصاءات، فإن هذا العمل لا يمكن أن ينفذ تنفيذا صحيحا ما لم تؤمن إدارته العليا بما هي بسبيل تنفيذه، وما لم تكن قادرة على إشاعة هذا الإيمان بين جميع من يضطلعون بتنفيذ هذه العملية – مهما يكن من أمر حجمها – وهذه القدرة على إشاعة هذا الوعي بين الجميع للغاية المرجوة – مهما يكن من أمر القائم بذلك، سواء أكان رئيس مجلس إدارة الشركة تستخدم الآلاف، أم صاحب محل تجارة صغير يتخذ له مساعدا جديدا، أو مقدم عمال يستحث عماله لبذل جهد أكثر – هذه القدرة يجب أن يكون لها الأولوية في موضوع الإدارة الذي نحن بصدده، نرجو أن يكون فيما كتب ما يكفي لإظهار أن تلك العوامل اللازمة لهذا النوع من القيادة الإدارية، هو أمن تلك العوامل الدقيقة غير الملموسة، وإنها مما يتصل بالإنسان إلى أبعد حد، وقصارى القول، أن عزيمة المدير هي التي يجب أن يوحي بها إلى جميع من هم حوله، ويشعر بها كل العاملين معه.

ومع ذلك، فإن الظروف القهرية التي تتغلب على نواحي العمل الحديث – وهي المنافسة، والرغبة المتزايدة لتخفيض ساعات العمل، وذاك الإدراك المتقاعس لما يجب أن يكون من تحديد الأجر العادل الذي يتناسب مع عمل اليوم – هذه الظروف تعني أن هناك الكثير أمام الإدارة مما يجب عليها عمله أكثر من طرحها للهدف الذي

تسعى إلى تحقيقه، إن قوة الشخصية وحدها – حتى لو كانت مدعومة بالقيادة الملهمة. المقترنة بإيضاح الغاية المرجوة – لن تستطيع بحال من أن توجه أي عمل توجيها مجزيا، وفي حين نجد أنه لا توجد مبادئ صحيحة صحة مطلقة وأخرى غير صحيحة، في مراحل تطور المبادئ التنظيمية، فإننا نجد بعض الحقائق الأساسية في هذا المجال، مما يستلزم الأمر الإحاطة بها وبحث جوانبها، أما أن ندعي، مثل ما يدعي البعض من المضطلعين في شئون الإدارة بأن هناك من التنظيمات ما هو سليم صحيح مائة في المائة فادعاء مردود بأنه غير حقيقي، علاوة على ما فيه من مكابرة، إن شخصية الفرد وما يواجه من مشكلات، يتغيران بتغير الزمن، ولذلك لا نجد حلا واحدا يمكن أن ينظم في جميع الأحوال الطريقة التي يوجه بها رجل أو مجموعة من الرجال، إلا أن ذلك لا يبرر بحال ما أن نقف مكتوفي الأيدي حيال ما يواجهنا من مشكلات، اعتمادا على أن كل شيء سينتهي بخير بفضل تدخل عوامل غير منتظمة، بما تحمله إلينا من أن قوة خفية ستجعل كل شيء ينتهي بخير.

ويتركز اهتمامنا في الوقت الحاضر في هذا السؤال: كيف يقوم المدير بعمله؟ ويجب أن نقرر من أول الأمر، أنه من المستحيل على الإدارة أن تتهرب من مسئولية إصدار الأوامر، وأن تتفادى تبعة تطوير إجراءاتها التنظيمية، ومن هذه النقطة بالذات يتفرع سؤالان من الأهمية بمكان، هما، هل يوجد، فعلا، تقدير شامل بمعايير التنظيم ولإعداد الكيان التنظيمي مما يمكن الوثون به في تحديد أركانه؟ وما المعنى الحقيقي لكلمة تنظيم؟ فإذا ما بدأن بالإجابة على السؤال الثاني، قررنا بأن التنظيم هو الخط الواضح للتعرف على أوجه النشاط وتجميعها في سبيل تنفيذ السياسة المرسومة لأي عمل، وتحقيق أهدافها تحقيقا منتجا، ويستلزم الأمر تحديد ما يلقي من تبعات وواجبات على عاتق مختلف الفئات تحديدا دقيقا، كما يتطلب الأمر أن يكون إطار الإجراءات التنفيذية (مثله مثل التعليمات القائمة) مرسوما بما يتناسب مع الوضع الخاص بكل شركة متمشيا مع ظروفها، وربما كان في هذا القول ما قصد به إظهار أهمية مضمونة القصوى، إلا أن هذه الأهمية تمس قلب الموضوع الذي نحن بصدده.

فإذا ما سلمنا بأن توفيق أي عمل في الإكثار مما يعود به من نفع، ونجاحه في تنمية طاقته لمصلحة كل من يعمل فيه، هما الغاية الأساسية لكل عمل، لكان من المتعين علينا أن نسلم بأن الكثير من هذا العمل يعتمد على فاعلية تنظيماته، مثلما يعتمد على كفاية من يقومون بتنفيذ وسائلة، ويتأسس على ذلك أنه من الأهمية بمكان بيان ما يجب أن تكون عليه الوظائف المحددة في اللائحة التنظيمية لهذا العمل وكيفية تبويبها بحسب اختصاص كل منها، حتى تصل بالإدارة إلى الغاية المرجوة منها، إثمارا وإنتاجا، ومن هذه النقطة بالذات يتضح لنا بجلاء ما يتعين أن يكون عليه من سيصير تعيينهم في هذه الوظائف، من صفات لازمة، وخبرة واجبة.

وتقع تبعة ذلك على عاتق مجلس الإدارة أولا وأخيرا، أو على أصحاب العمل الذين يتولون إدارته، أو على عاتق هيئة إدارية عليا في هذا المستوى، وهؤلاء الذين يناط بهم تقدير السياسة اللازمة لشركة ما، وتحديد الغرض المقصود منها، وهم في الوقت نفسه يمثلون مصالح جميع الأطراف المعنية، ويقدرون التبعات الملقاة على عاتقهم خير تقدير، ومن أهم هذه التبعات وأعلاها قدرا، وغالبا ما كان يهمل أمرها في غمار ما تتحمله الإدارة العليا من مسئوليات، ما هو مطلوب من مجلس الإدارة من حسن تقدير التنظيم الصحيح، والتوجيه المحكم للإشراف على خط سير العمل، محافظة على تأمين وسائله، وتحقيقا لمراميه.

ولا يفوتنا في هذا المجال، أن نتحدث عن المديرين "بعض الوقت" أو المديرين غير المتفرغين، وفي عصرنا هذا، عصر التخصص، نجد الكثير مما يمكن أن يقال بخصوص تطعيم مجالس الشركات بتلك العناصر التي يمكن أن تزودها بما لا يجاري من مشورة هادفة في بعض النواحي الإدارية ذات الأهمية الخاصة، ويستطيع مثل هؤلاء أن يطرحوا من الآراء كل ما هو بعيد عن التأثر بسياسة الشركة الداخلية أو بأسرارها التي لا يعلمون عنها شيئا، فتخلص مشورتهم من كل الشوائب، كما أنهم سيكونون عونا كبيرا في كل ما يتصل بمشكلات العلاقات الصناعية والمالية والتسويق، وستزداد قيمة ما يقومون به بصفة خاصة، في الأعمال التي هي أقل شأنا، والتي يميل

القائمون بأمر إدارتها للانغماس في مشكلاتها الإدارية، أما ما لا نفع يرجى منهم فيه فهو في إمكان الحلول محل الإدارة العليا فيما تلتزم به من اتصال يومي بالهيئة التنفيذية، وتتفرق السبل أمامنا في معالجتنا لهذه المسألة بالذات، إذ نجد أن شركات التأمين والبنوك، في بريطانيا على الأقل، تميل إلى تطعيم مجالس إدارتها بأكبر عدد من الشخصيات ذات الأسماء الرنانة، كما تعمد إلى إبعاد الشخصيات التنفيذية الهامة عن مجالس الإدارة، إلا فيما ندر من حالات، كما يلاحظ ذلك إلى حد كبير في كثير من الأعمال الأقل شأنا، والتي لا تهضم فكرة اشتراك أي شخص لم يشق طريقه، كما يقولون، في مراحل هذا العمل، في تقدير ما يلزم من خطط له.

ويتعين علينا في مجال الكتابة عن تبعات مجلس الإدارة، أن نؤكد ونكرر أن هذه المبادئ نفسها يمكن تطبيقها في جميع الحالات، مهما يكن حجم العملية التي يستدعي الأمر تطبيقها فيها، فهي لا تقل أهمية بالنسبة لصاحب المحل التجاري، الذي أشرنا إليه في مطلع هذا الفصل، حينما يرسم السياسة التي يريد تنفيذها لمساعده الجديد، ويشرح له أسسها شرحا لا لبس ولا غموض فيه، عنها بالنسبة لمقدم العمال وملاحظ العمل، حينما يفكر في الطريقة المثلى التي ينفذ بها ما طلبه رؤساؤه من بذل جهد خاص فيما يقوم به زملاؤه من عمل، كذلك الأمر بالنسبة لمجلس الإدارة، الذي يفرض عليه وضع الخطة الأساسية في الواقع وحقيقة الأمر، تلك الخطة التي يجب أن تبدأ من القمة – منهجا وهدفا وقيادة وتوجيها.

وإنه لمن الضروري في هذا المجال، أن نجد متسعا لحقيقة هامة، فمن واجبات الإدارة العليا أن تتحمل مسئولية تنفيذ الأهداف، غير أن إقامة التنظيم الذي يحقق هذه الأهداف ليس هو الغاية المرجوة في حد ذاته، فما هو إلا مجرد وسيلة لتحقيق هذه الغاية، أما الغاية المرجوة، فهي في تتبع هذه الأهداف حتى تتحقق بنجاح، وهذا هو الواقع الذي لا جدال فيه، إن أحسن ما يمكن أن تتفتق عنه الأذهان من تنظيمات، وأقوى ما يمكن أن تدعمه الأموال من مناهج، لن يؤتي ثماره المرجوة، إذا لم تتضح غايته، وينجلي ما غمض منها، وقد أدى الاهتمام المتزايد بمشكلات التنظيم

إلى تضليل الكثير من المشروعات التي لو اتضحت معالم أهدافها وغاياتها لكان مما يتفق مع المنطق أن تنجلي فورا وسائل تحقيقها، وستتكشف دراستنا لحالات الفشل في نهاية هذا الكتاب عن أمثلة حية لهذه النقطة بالذات.

ولكن ما المقصود بكلمة الأهداف؟ لقد بدأ يتضح بجلاء للقائمين بإدارة الأعمال، أنه لا يمكن أن ينتظر مرؤوسيهم أن يحملوا تلك الأهداف التي تعرض عليهم عرضا عاما متأرجحا محمل الجد، أن أي هدف ما ، يجب أن يكون سهل الهضم، معقول للغاية، أنه يجب أن يحمل في ثناياه علامات اليقين حتى يؤمن به، لا مسرفا في التمني والتفاؤل فيشك فيه، ويقول الفيلد مارشال "ويفل" في كتابه "الجندية والجند"، في معرض حديثه عن "كرومويل" أن أتباعه كانوا يعرفون لماذا يقاتلون، وإنهم كانوا يحبون ما يعرفون، وقد يدعي الكثيرون من رؤساء عصرنا هذا أن هذا القول لا يمت بصلة لظروفنا الراهنة من بعيد أو قريب، لأن أهداف هذا العصر ومبرراتها، تخضع لاعتبارات مادية بحتة! شيء واحد يجب أ ن نعرفه عن ماهية الأهداف: إن أملنا في إثبات صحتها ثبوتا شاملا يتحمل عمومية النص، وهو موضوع آخر بعيد عن ذلك كل البعد، ومن هنا يبرز لنا عنصر القيادة وأهميته بالنسبة لوظيفة الإدارة، لأن حسن تفهم الهدف وإظهاره بالمظهر اللائق به، من الأعمال القيادية التي يرجع فيها أخيرا للمتولي قيادة هذا العمل، وهناك قول مأثور آخر من اللورد "ويفل" ورد في كتاب له عن الحرب العالمية الثانية، ونرى أن فيه الكفاية لما نحن بصدده: أن الرجل لا يولي الأدبار لأنه يقاتل في سبيل الباطل، ولا يندفع في هجومه لأنه يقاتل في سبيل الحق، أنه يولي الأدبار لأنه الأضعف، ويتقدم غازيا لأنه الأقوى، أو لأن قائده قد جعله يشعر بأنه هو الأقوى.

سبق أن قررنا في الصفحات الأولى من هذا الفصل، إننا يجب أن نلتزم جانب الحيطة حين عرضنا لموضوع القواعد التنظيمية، فما الحجم، والوظيفة، واختيار المكان، إلا ثلاثة عوامل من مجموعة العوامل الكثيرة التي تتحكم في تقدير هذا الموضوع، والقليل من الشيء خير من عدمه، وبعض القواعد خير من عدم وجودها

إطلاقا، وقد نجد في هذا المجال ما يمكن أن ننتفع به كدليل لنا، فيما نتخذه من مثل لعملية صناعية متوسطة الحجم تستخدم عدة آلاف من العاملين، ولقد قضى أصحاب الرأي ممن يهتمون بنظريات علم الإدارة الكثير من وقتهم في تقليب وجهات النظر المناسبة التي يجب أن تتبع حين تقديرهم لما في مثل هذه المنظمة من صحة وسلامة، وهناك سبع قواعد – إذا ما تعين استعمال كلمة قواعد – مقترح تطبيقها:

١– يجب أن تحدد بصفة واضحة واجبات الهيئة التنفيذية وتبعاتها.

٢– يجب أن يحدد لكل فرع، أو مصلحة، أو قسم، اختصاصه الأصلي.

٣– يجب أن يكون كل فرع، أو مصلحة، أو قسم، وحدة قائمة بذاتها تحت إشراف رئيس تنفيذي مسئول.

٤– يجب أن يتردد عدد الموظفين المسئولين أمام كل رئيس بين خمسة وثمانية، فيما عدا الأحوال الاستثنائية.

٥– يجب أن يعتمد تبويب الوظائف الثانوية على تقدير الكفايات الشخصية للمرشحين لها، كما يجب أن تحدد لهم اختصاصاتهم بوضوح.

٦– يجب أن نميز بين الرئيس المباشر ومسئوليتنا قبله، وبين تبعات الوظيفة نفسها، كما يجب أن توضح بجلاء وسائل الاتصال بالأخصائيين من الموظفين.

٧– يجب أن يزود المفوضون الممتازون بما يكفي لحماية إشرافهم الإداري على ما يوكل إليهم من عمليات يسألون عنها وعن منهج تنفيذهم.

ويتطلب الأمر أن نفكر في موضوع التنظيم بعقل قد اتسع أفقه، مع البعد عن كل ناحية من نواحي التزمت وضيق الأفق، فإذا ما صلحت القواعد السبع الموضحة فيما سبق لتكون مرجعا لكل تنظيم، كان من الممكن أن نشكل منها إطارا لكل عملية في غالب الأحوال.

ولقد ظهرت في هذا الفصل كلمات جديدة – في مجال التنظيم الإداري –

مثل كلمة التفويض، والإشراف، والاتصال، ولتلك الكلمات معنى خاص في موضوع الإدارة والمديرين، مما يفرض علينا تناولها بالبحث تفصيلا، فماذا يعني الباحثون في علم الإدارة وأصحاب النظريات فيه من حديثهم عن التفويض الممتاز؟.

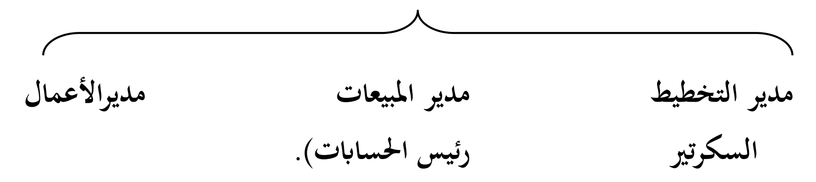
إن المبدأ هنا جلي واضح، إذا أن التفويض، يفهم منه ضمنا الثقة وهناك أكثر من عامل يؤثر في أبعاد هذا التفويض وفي إمكانياته أو في مدى ما يصادفه من قبول، فعمل المدير الأول هو اتخاذ القرارات وكلما ازدادت الأساليب الإدارية تعقيدا بكل مستحدث تطبيقي ازدادت الحاجة إلى إصدار قرارات لمواجهة ذلك أولا بأول، وعلاوة على ذلك، فإننا إذا ما سلمنا بأن هناك حدا يجب عدم تجاوزه لعدد من يتولى أمرهم الرئيسي التنفيذي، تأسس على ذلك أن هذه القرارات يجب أن يشترك فيها الجميع من الناحية التنفيذية، ويمكن تبسيط هذا بما يقال من أن هناك نوعين من القرارات وهما القرارات التي تتخذ لوضع السياسة التخطيطية، والقرارات الأخرى هي التي تتخذ في وقت الأزمات، ويستتبع ذلك أيضا، أن القرارات "وستصادفنا هذه الكلمة كثيرا، لأنها كثيرة الاتصال بما يتعرض له هذا الفصل من مسائل" إن هذه القرارات تختلف باختلاف ما تلتزم به من تعهدات في المستقبل، وباختلاف عدد من يتأثرون بها.

وكلما تقدمت الأساليب التطبيقية في مسائل الإنتاج والتسويق والشئون المالية، بعدت الشقة بين القرارات التخطيطية وبين قرارات الأزمات، لأن الكثير من العوامل المعقولة يصبح ضمن ما تتأثر به مناهج العمل، ويتدخل في تكييف ما يصدر من قرارات، الأمر الذي يجعل من الإدارة بعد ذلك عملا تحليليا أكثر منه عملا ملهما.

وسنزيد الأمر وضوحا بهذا المثل الذي نسلم فيه بأن مؤسسة متوسطة الحجم، تدار بمعرفة مجلس تنفيذي مكون من مدير إداري ومدير للمبيعات، ومدير أعمال، ومدير للتخطيط، وسكرتير للشركة، وستكون الإدارة العليا على النمط الآتي:

المدير الإداري العام

"المجلس التنفيذي، المدير الإداري، مديرو المبيعات والأعمال والتخطيط، سكرتير عام الشركة.



ويقوم المجلس التنفيذي بالسير قدما بأهداف سياسة الشركة وتنفيذها، وهذا المجلس قد يقوم من جهته، حينما يستجد من الأحداث ما يدعوا لاتخاذ قرار خطير، بأخذ رأي مجلس الإدارة بكامل هيئته، وهذا المجلس قد يكون من بين أعضائه أعضاء غير متفرغين، وعلى أعضاء المجلس التنفيذي أن يحاولوا بقدر الإمكان، البعد بأنفسهم عن التفاصيل وعليهم أن يشغلوا أنفسهم بالسياسة العامة وليس بمعقبات الأزمات، وعليهم علاوة على ذلك كله أن يتكاتفوا في العمل معا كفريق واحد، ولقد ثبت أخيرا أن الجماعة المتعاونة التي يتبادل أفرادها الثقة والتي تعمل في نطاق ضيق متعاضد، ينتظر منها الكير، ويرجى منها بالذات أن تزودنا بالقيادة الرشيدة التي تستطيع أن تحدد لنا أهدافنا، وترسم لنا إطار عملنا، ويكاد يكون من الطبيعي، وبناء على القوانين التي تنظم هذا الخلق، أن يبرز من بين أعضاء هذا الفريق واحد أو اثنان ممن يتحلون بصفات القادة، من هذا الطراز من الرجال الذين ترشحهم أخلاقهم وكفايتهم ليكونوا المرجع في كل الأمور، هذا، وقد لوحظ أن الفكرة التي كانت سائدة فيما قبل عن الواحد الفرد قد بدأت تضمحل وتتلاشى، وقد تضافرت عوامل كثيرة في القضاء على هذه النظرية، ومن ذلك ما نراه من تعقيد وتشابك بين مختلف نواحي الإدارة، وما تتطلبه هذه الوظائف من شخصيات واسعة المعرفة والاطلاع، وإذا ما أمعنا النظر في الهيئات العليا لمعظم الأعمال الناجحة، سيتضح لنا كيف صحت هذه الفكرة الجديدة عن الفريق المتعدد الأفراد، وكيف بدأت هذه الفكرة تتبلور لتحل

محل الأخرى القديمة عن الرئيس التنفيذي القوي الفرد، المحاط عادة بأتباع من الطراز التافه، المتملق، المعدوم الشخصية، ويتطلب الأمر في مثل ظروفنا الراهنة أن يكون مثل هذا الرجل، ثلاثة أشخاص في وقت واحد، فيجب عليه أن يجمع بين الشخصية الخيرة المحبوبة "كسب ود العمال من كل فريق، وأن يحوز إعجاب حملة الأسهم والصحافة" والشخصية القوية "رجل الأعمال المشتعل حماسا الذي لا يهدأ" والشخصية الواثقة من نفسها علما "القدرة على التفكير العميق، ورسم طريق المستقبل، وتكوين نظرية مستقلة لنفسه عن عمله ومثل هذا الرجل قل أن يوجد، لقد كتب أفلاطون عن اتزان الخلق، والمشاعر، وهذا هو بالذات ما يجب أن تتصف به الهيئة التنفيذية العليا في هذه الأيام، إن الأشكال الحق يقبع في الشركات الكبرى، إذ نجد أن فريق القمة الإداري، بحكم الظروف، يبتعد شيئا فشيئا عن "الإحساس" اليومي بالعملية ويفقد شعوره يوما بعد يوم بما فيها من مواطن القوة والضعف، في حين يبدد هذا الفريق الكثير من نشاطه في صراعه لتولي هذه المناصب، وقد كشفت الدراسات التي قام بها البعض في الولايات المتحدة منذ بضعة أعوام القناع عن أن أحسن ما يدار فيها من أعمال هو الذي تساوت فيه مرتبات أعضاء الهيئة التنفيذية العليا، حتى يجدب بريق المكافآت المالية المرتفعة أنظار القلة من الذين يريدون أن يصلوا إلى القمة، لهذا السبب فقط، وبذلك يوفرون عليهم عناء ما يبذلون من جهد في سبل هذا التسابق، وهناك الكثير مما يمكن أن يقال في مجال ذلك الفريق الذي تتساوى فيه مستويات معيشة أفراده، إذ أنه في حالة ما إذا شغل المدير الإداري منزلا خاصا معدا له، وشغل سائل المديرين شققا عادية، لاستتبع ذلك وجود جو من التوتر المقلق.

وبناء على ما ورد بالقاعدة الرابعة من القواعد التي ورد ذكرها، يقتضي ألا يتجاوز عدد المرؤوسين المسئولين قبل رئيس واحد ثمانية في الأحوال العادية، ما لم يكن هناك من الظروف الاستثنائية ما يدعو لتجاوز هذا العدد، ويجب أن يراعى عند تحديد مدى اختصاص الرئيس المشرف قدر الشخصيات المشتركة في العملية مع تفهم

طبيعتها المهنية في الوقت نفسه، كما أنه يصادفنا طراز خاص من المديرين ذوي النشاط العام الذين يقبلون على العمل إقبال الرجل النهم الذي لا تقف رغبته عند حد ونحن نظلم هذا الفريق إذا ما قيدناه بعدد معين يشرف عليه، كما يصادفنا الكثير من العمليات التي تحتاج لإدارة فنية عالية القدر، تتطلب غير القليل من الوقت وتبادل الرأي، الأمر الذي يجعل من الصعب على أي مدير في مثل هذه الظروف أن يعدل في سبل إشرافه، ما لم يكن عدد مرؤوسيه محصورا في الحد الأدنى بقدر الإمكان، ويوجد من الأعمال في هذه الأيام، ما يعتمد إلى حد كبير على توجيه وحماس رجل فرد. وفي تقييدنا لهاتين الظاهرتين بعجلة ما يتقرر من مدى ما يحدد من اختصاص على اعتبار أنه ليس في الإمكان أبدع مما كان – مع ما قد يبدو في ذلك من رونق حين تسطيره على الورق ومع ما نرى فيه من منطق من الناحية التنظيمية – أكبر تضحية بالكثير من المزايا الخاصة.

ومع ذلك، فهناك فرق واضح المعالم، بين نطاق الإشراف، الذي تحدده القواعد والموضوعات السابق عرضها في الفقرة الأخيرة، وبين المسئولية الإدارية، بوصفها موضوعا بالغ الأهمية، وقد نرى في هذا المثل المنطبق على المكتب الفرعي لإحدى شركات النقل بالسفن، إن في وسع مدير هذا المكتب أن يشيع العدالة بالنسبة لحدود اختصاصه، بين عدد لا يتجاوز أصابع اليد من رجاله، غير أننا لا يجب أن نخلط بين هذا وبين تبعاته التي تمتد حتى تبلغ من يلتحق بالعمل حديثا، وما يجب عليه من ضرورة إدراك ما ينطوي عليه كل فرد يعمل معه، والإحاطة بما يتوسمه فيه، فهنا عالم واسع الآفاق قد تشعبت أوجه الاختلاف فيه بين تولي إدارة أمور الناس والإشراف عليهم، فمفهوم الإدارة ضمنا يعني تنمية مواهب كل من يحيط بالمدير ممن يعملون معه، أما الإشراف فعمل تنظيمي واضح المعالم، ولقد صادفتنا فقرة هامة في كتاب بيتر دراكر "الإدارة عملا" نرى أنها جديرة بنقلها هنا لما فيها من فائدة كبرى.

يقال: إن نطاق الإشراف، لا يمكن أن يتجاوز ستة أو ثمانية من المرؤوسين، ومع ذلك نجد أن نطاق المسئولية الإدارية يقرره مدى ما يلزمنا من معاونة وتعليم،

الأمر الذي لا يمكن تقريره إلا بعد دراسة الموقف بحذافيره، وعلى خلاف نطاق الإشراف، نجد أن نطاق المسئولية الإدارية يتسع كلما اتجهنا إلى القمة في المنظمة التي نحن بصددها..

وبناء على ذلك نجد نطاق المسئولية الإدارية أكثر شمولا واتساعا من نطاق الإشراف الذي تشير علينا التطبيقات العملية بعدم التوسع فيه، ومن هنا يبدأ ما نراه من أن المدير يجب أن يسأل عن عدد من الرجال أكثر بقليل من عدد الرجال الذي يمكنه أن يتولى أمره فعلا، وإلا فسيبقى به ذلك على وضعهم تحت مراقبته، بمعنى أن يتحمل هو تبعات عملهم، أو على الأقل، لن يبخس من قدرهم ولا يترك لهم مجالا.

ويتعين علينا ألا نخلط بين التفويض وبين اللامركزية، إن التفويض مسألة ثقة واختيار للأصلح بصرف النظر عن الأحقية، أما اللامركزية فلا نشعر بحاجتنا إليها إلا في حالات اتساع العمل، فهي ابتداء من المسائل التنظيمية.

فحينما تتسع أعمال المنظمة وتزداد حجما، يصل بها الأمر إلى الحد الذي يمكن أن تكون أكثر إنتاجا في إدارتها بإعادة تصنيف وظائفهما، ومنح سلطة أوسع للمديرين المحليين، كل في دائرة ع مله، ولنضرب لذلك مثلا بمصنع جديد يقام لصناعة مجموعة كاملة من المنتجات، فمدير هذا المصنع قد يعني بادئ ذي بدء بشئون الإنتاج، ولكنه سيضيف إلى مسئولياته فيما بعد مسائل الحسابات، والأبحاث والمبيعات، ونجد في أعمال المصارف والتأمين مثلين صالحين لما يقتضيه الأمر من إعادة النظر باستمرار فيما يجب أن تكون عليه اللامركزية المنتجة، والتي يجب أن تطبق بحيث تظل الإدارة الرئيسية مسئولة عن وضع السياسة العامة وعن تحقيق الإشراف بالاتفاق مع المديرين المحليين على مستويات معينة من الأعمال التي يقومون بها بالوضع الذي يمكنها من مراجعة ما يقومون بتنفيذه، ويجب أن نضع نصب أعيننا هذا الخطر الذي يجب علينا أن نحرص على تجنبه حينما ينغمس المدير المحلي أو مدير المنطقة – وهناك الكثير من الألقاب لمديري اللامركزية – في الأعمال الإدارية، التي اعتاد على أن تتولاها عنه الإدارة الرئيسية، إلى الحد الذي يفقده الإحساس بمطالب

عمله ودواعيه العاجلة، فإذا ما كان المطلوب منه الحصول على أعمال للشركة مثلا، فإن ما يحدث هو أن هذا المدير الذي أثقلت كاهله الإدارة العليا بما كلفته من اختصاصات جديدة إدارية سيبتعد عن عملائه وعن مندوبي البيع نتيجة لانغماسه في أعماله المكتبية الجديدة، أو قل، إذا كان هذا المدير مهندسا أو مهنيا مسئولا، فإنه سيجد نفسه مقيدا بأساليب الروتين تائها في بيدا أحكامه، مما يحول بينه وبين الاستفادة من مواهبه الأصلية واستغلالها.

وفي كل حالة من الحالات التي تتسع فيها الأعمال وتنمو نموا يؤدي إلى تطبيق نظام اللامركزية فيها، تزداد الحاجة إلى خدمات الأخصائيين، إذ أن مدير فرع أي بنك من البنوك، لا يمكن أن ينتظر منه السيطرة على ما لهذا البنك من سمعة بين الجمهور سيطرة شاملة بما يقوم به من تعامل مع جمهوره الخاص، ومدير فرع شركة التأمين ليس في وسعه أن يختار رئيسه في العمل ويدربه على ذلك، كما أن المدير المحلي لمصنع فرعي لا يوجد عنده متسع من الوقت للقيام بالأبحاث الأساسية، إن هذه الخدمات التي تحتاج إلى الأخصائيين يجب أن يدبر أمرها حتى لا تعتدي على اختصاصات المدير الأصلية وتسحبها منه، بل يجب أن يلاحظ فيها العمل على دعم اختصاصات هذا المدير الاستزادة منها.

ويوجد خلاف كبير في هذه الأيام بين أصحاب الرأي من المختصين في بحث المسائل الإدارية حول موضوع ما يعهد به للأخصائيين، وكيف يصير إلحاقهم وضمهم لعملية الإدارة، ووجهة النظر الخاصة بالعمالة والتخطيط تتضمن من التعقيدات قدرا لا يستهان به، مما يجعل تنظيم الأعمال من الأمور الشاقة الصعبة، ويميل مديرو الخدمات الذين يمارسون سلطات وظائفهم بدون تحملهم لأية مسئولية، إلى تطبيق نظرياتهم الخاصة بمعزل عن خط سير العمل الإداري الصريح، وليس من شك في أن موضوع التخصص الذي يبدأ به في هذه الأيام في منهج التدريب على الأعمال، سيؤدي إلى زيادة عدد الأخصائيين زيادة مطردة إذ كان الأمر يتطلب ظهور عدد أكثر من المديرين الأكفاء، وسبق لنا أن استعملنا في الصفحات الأولى من هذا

الكتاب تعبير الاتجاه إلى آفاق أوسع، ومن الممكن أن نجد حلا لهذه المسألة بالتثبيت من أن جميع الأخصائيين قد أحاطوا بالقواعد الصحيحة للعمل الإداري، وذلك قبل أن نركز اهتمامنا بالعلاقات الصناعية أو بالعمالة أو بالتنظيم والوسائل.

وفي حين نرتكب خطأ كبيرا بما نقرره في ظروف هذا العصر، من أنه لا مكان لخدمات الأخصائيين التي تتغلغل في جميع نواحي المنظمة، نجد أن الرجل الذي ينتظر لآرائه أن تكون أكثر قبولا، هو الذي أتيحت له من تجاربه الإدارية الإمكانيات التي يرى بها أن دور الأخصائي ليس بأكثر من أداة في دولاب الإدارة، وليس سيدا من سادته.

وسنرى في هذا العرض الموجز لتلك السابقة التاريخية، مقدار ما يلاقيه الأخصائيون من صعوبات في قيامهم بعملهم، فقد كانت هناك هيئة متشعبة النواحي تشرف على شئونها قيادة مركزية تضم من بين مختلف مصالحها مصلحة لأبحاث التسويق أنشئت خصيصا لخدمة الشركات التابعة لها، وقبل إنشاء هذه المصلحة التي قصد بها خدمة جميع الفروع، قامت إحدى شركات هذه المجموعة التي كانت تعني بتلمس حاجة المستهلك وتزويده بكل ما يطلبه في هذا المجال باتخاذ الإجراءات الأولية لتعيين الموظف المختص بأبحاث التسويق بالنسبة لها، وقد قام هذا الموظف ومعه عدد صغير من المساعدين بجهد مضن بين مختلف مديري الإنتاج ليشعرهم بأهمية ما يؤديه من خدمات، ومدى ما لها من نفع بالنسبة لعملهم، ولقد كان مرتبه ومركزه في الشركة التي يعمل بها بالنسبة للمجموعة بأسرها من الكبر بالقدر الذي يسر له مباشرة عمله على قدم المساواة مع مديري الإنتاج، والتعاون معهم ومعاملتهم معاملة الند للند، الأمر الذي مكنه على مر السنين من التدخل بمشورته في مشكلات التسويق اليومية، علاوة على ما استطاع أن يظهره من أهمية ما لوسائل استعراض الأسواق من قيمة في مساهمتها بمعلوماتها في شئون الإنتاج، وكان ما صادفته هذه المشورة من قبول حسن في شئون التسويق، نتيجة لعلاقة صاحبها الوثيقة بمدير الإنتاج، تلك العلاقة التي حرص على إقامتها على مر الزمن، ولم يكن

من الممكن أن يتحقق ذلك لمصلحة رئيسية تنشأ للأبحاث وتلحق بهيئة القيادة العليا، ولم يكن ليتيسر لها هذا الاتصال الوثيق الذي تيسر لغيرها ويرجع ذلك من ناحية إلى اختلاف البيئة، ومن ناحية أخرى، وهي الأهم، إلى أن موظفي هيئة البحث المركزي مسئولون مباشرة أمام مديرهم الأعلى، ويدينون بالولاء له، بدلا من شعورهم بهذا قبل الشركة التابعة، لقد كانت المسألة أصلا مسألة ثقة من مديري الإنتاج في رأي هؤلاء الذين طلبت منهم المشورة.

وتتعدد الآراء وتتباين وجهان النظر في هذه الأيام التي ترتفع فيها التكاليف حول موضوع اللامركزية، وهو موضوع يزداد تشعبا واتساعا كلما تعمقنا في بحث تفاصيله وتوغلنا في أرجائه، وحيث إن الناحية الإنسانية من نواحي العمل الإداري هي التي تتغلغل في ثنايا تفكيرنا لمنهج هذا الكتاب، يتعين علينا أن نقرر بأن مشكلة الحجم، أو مشكلة القدر الذي يساهم في المسئولية – وقد ورد هذا الاصطلاح في فصل سابق – كل عامل في هذه الناحية، مشكلة يستفحل أمرها، ولا يمكن للإدارة أن تتقاعس في مواجهتها لهذه الحقيقة، إن رجل المنظمة الذي يعني بالأوضاع أكثر من عنايته بتحقيق الأهداف، مظهر كريه من مظاهر العمل التي تتفق أو تناسب القرن العشرين، لقد اتجهت الكثرة من الشركات الكبرى في الولايات المتحدة وفي المملكة المتحدة إلى تطبيق نظام اللامركزية، وتطبيقه بطريقة أنقصت من حجم الوحدات الكبرى لدرجة يمكن أن يقال معها أن العاملين فيها يعملون مع الإدارة وليس لها، ثم ظهرت مجموعة كبيرة من الآراء الجديدة، تأثرت بنسب الضرائب المرتفعة دارت كلها حول موضوع حجم المؤسسات، وا إذا كان ازدياد هذا الحجم نتيجة حتمية لتطور العمل ونموه لا يمكن تجنبها من عدمه، وإنه وإن كان العمل في منظمة كبيرة يحمل في طياته ضمانات من نوع معين، أهمها وأكثرها وضوحا، شعور العامل بتأمين وضعه، إلا أننا نصادف الكثيرين في هذه الأيام من البعيدين عن مراتب الإدارة العليا، ممن يرقى شعورهم إلى نوع من الإحساس المتدافع بأنهم كيان مجهول، وهم يتدفقون زرافات من أبواب المصانع الكبرى أو من مكاتبهم بعد انتهاء عملهم اليومي، ويصعب علينا

تقرير مدى ما يمكن أن تحققه اللامركزية لحل هذه المشكلة الإنسانية، أضف إلى هذا أنه من المتعين أن ندخل في اعتبارنا النواحي الاقتصادية لإدارة الوحدات الإنتاجية الكبرى – وبالذات في تلك الصناعات التي لا يمكن تجزئتها والتي يتكلف إنشاء مشروعها الملايين من الجنيهات، إذ نرى في مثل هذه الحالات أن تطبيق نظام اللامركزية من المسائل المستحيلة استحالة مطلقة.

أما المشكلة من زاويتها الإنسانية ،فيمكن أن نجد لها حلا إلى حد ما، بتطبيق نظام من الاتصال المتجاوب في طول العملية وعرضها، الأمر الذي سيكون من شأنه على الأقل أن يضمن عدم شعور الإدارة المحلية بأي حرج أو نقص فيما تقوم به من اتصال بمن يعملون تحت إدارتها لإشاعة هذا الوعي بينهم، فزيارات المديرين وأعضاء هيئة الإدارة العليا، والنشرات المتدفقة من عمل الشركة، وأهدافها، وبرامجها، وخط سير العمل فيها، والمجالات الداخلية، والصحف الخاصة بأخبار العاملين، كل ذلك وغيره من الأمور الأساسية لكل نظام لا مركزي، إذا ما أريد لكل من فيه من المدير إلى الخفير أن يحيط بكل نواحي العمل وزواياه.

ويميل إلى المكتب الرئيسي إلى أن ينظر إليه على أنه قلعة فريدة بعيدة المنال، تسكنها مخلوقات بشعة لا شعور لها، ولعل الكثرة منا تذكر ما شاع من جو ساد فيه الشعور بعدم الثقة أيام الحرب بين التشكيلات التي هي أدنى والتشكيلات التي هي أعلى، وإن كان هذا الشعور قد ضعف أواره كما هي العادة، بما ناله الفريق الأول من ترقيات، وكنت تسمع صيحة الدهشة يرددها كل وافد جديد ينضم إلى رؤسائه السابقين وهو يقول فيم كان كل ذلك، إنهم لا يفضلوننا في شيء!. وعلى الإدارة أن تستعد لتقبل هذه الفتنة الشاذة لطبيعة البشر بقبول حسن فهمها يكن من أمر الدافع الذي يغري المدير الطموح في ميدان العمل على مهاجمة موظفي المكتب الرئيسي وانتقاد تصرفاتهم، فإنه مما لا شك فيه أن دأب إدارة من الإدارات على مهاجمة الجهاز المركزي دون توقف من الأمور التي تهدد سلامة هذه المنظمة ولا تحقق التجانس المطلوب الواجب توافره بين مختلف وحداتها ككل لا يتجزأ.

أما القدرة على الاتصال المتجاوب (والتثبت من أن هؤلاء الذين نتصل بهم وننقل إليهم شهورنا وأفكارنا، قد تهيئوا لتقبل ذلك) فقد سبق لنا بحثها في مستهل هذا الكتاب، إذ اعتبرناها صفة من الصفات الإدارية الهامة، ونضيف إلى ذلك أن هذه الظاهرة يجب أن ينظر إليها باعتبارها أكثر من أية صفة مطلوبة – إذ يجب أن نعتبرها هدفا من أهداف الإدارة نقدره حق قدره ونعمل على تحقيقه، ونوجز القول، عما يطلب من الإدارة المركزية عمله في إدارتها لوحداتها في ظل نظام اللامركزية، بأنها يجب أن تراعي الإقلال من التدخل بقدر ما في استطاعتها، مع الاستزادة من الاتصال المتجاوب إلى أقصى حد ممكن.

وها هي ذي نقطة يستطيع المشتغل بدراسة العلاقات الإنسانية أن يقف عندها طويلا، ليمعن النظر فيها، فمما يدعو للعجب فعلا أنه في حين تتحمل الإدارات المثالية الكثير في سبيل الاتصال بموظفيها، والاستماع إلى مشكلاتهم، وبحث جميع مقترحاتهم، نجد أنه قلما يلجأ أحد هؤلاء الموظفين إلى رئيسه ليعرض عليه شيئا من مشكلاته ويسأله رأيه فيها، أن الاتصال، يعني تعريفا، أنه تجاوب بين طرفين، ومع ذلك يندر أن نراه يطبق بهذه الطريقة فهل نفهم من ذلك أن العاملين لا يعنيهم من الأمر شيء، وأنهم مع تقبلهم لكل ما تهتم الإدارة بعمله، مما يرد ذكره بالنشرات الخاصة بالشركة، يجدون أنه من العسير عليهم أن يقوموا هم بذلك؟ لقد دلت تجربة "مجالس الاتصال" التي يجتمع فيها كل من رجال الإدارة وطبقة العاملين مع من غير التقيد بقيود الوظيفة، على أن الذي يدير دفة المناقشات ويوجه تيار العمل ويحركه، هم الذين يتولون زمام الأمور فقط.

ويتطلب الأمر، وذلك بصفة أساسية، تنسيق الوظائف في أية مرحلة من مراحل المراكز الإدارية، ويمكن الاهتداء في ذلك ببيان تنظيمي لها، وبما تقرره اللجان الكثيرة التي يعهد إليها بهذا التنظيم، ولا جدوى من هذه البيانات والجداول ولا من تلك اللجان وقراراتها، إذا لم يشغل وظائف الإدارة رجال يؤمنون بأنه من الواجب اشتراك الجميع في تحمل المسئولية إذا ما أريد لهذه الوظائف أن تنتج وتثمر.

إن هذا الرجل الذي يحتل مركز القيادة في عمل من الأعمال، ويطلب منه تحديد الخطوات اللازمة للعمل المشترك هو بحاجة إلى أن يقدر تمام التقدير أن العاملين مع يصبحون في فراغ لا حدود لهن وسرعان ما يصبحون بمنأى عن الإحساس بما حولهم إذ لم يقم بهذا والاحتفاظ بجميع الناس داخل إطار الصورة، بمعنى الحرص على ظهور الجميع بها، يتضمن من المعاني أكثر مما يفهم من مسألة الاتصال المتجاوب، إنه يعني تلك القدرة على السير قدما بشتى الوسائل بطريقة يتفادى بها تغطية مهام الوظيفة المصطنع، مع الحرص على ألا يجعل من عمل الإدارة وظيفة تكون بمعزل عن غيرها، ولقد عنينا في أحد الفصول السابقة، بتأكيد ما تلتزم به الإدارة في المجال الصناعي، من وجوب اهتمامها بثلاثة عوامل، وهي، الإنتاج، والتسويق، والتمويل. وتلك العوامل هي الثلاثية المرموقة، وإنه من المتعين أن يعطي لكل من تلك العوامل حقه من أهمية، كما يجب أن يعني عناية فائقة بتأمين تكاتف هذه الوظائف الأساسية بكل دقة، وهذه المهمة تحتل مكان الصدارة من عمل كل رئيس تنفيذي، وعليه أن يسلك كل السبل في سبيل غايته، ومن الخطأ البين أن يتقيد بتعاليم معينة من تلك التي لا تقبل جدلا أو مناقشة، ولقد كانت إدارة الأعمال بطريقة اللجان عملية ناجحة في بعض الحالات، كما كانت طريقة إدارتها في بعض الحالات الأخرى، بوساطة الجهاز المشترك، الأقل تعقيدا واستغراقا للوقت من طريقة اللجان، أكثر نجاحا، وقد يكون قوام هذا الإفصاح بجلاء عن خطة العمل ومنهجه، الذي يرجع الفضل فيه إلى الرئيس التنفيذي وإلى الهيئة ا لإدارية العليا، ويجب أن يكون الهدف من كل ذلك توفير الجهود الضائعة، وإن "أ" لا يعلم شيئا عما يفعله "ب".

إن توحيد الجهود علاوة على ذلك كله، بحاجة إلى وقفة تأمل، إن الانتقال إلى مصنع أو مكتب جديد، أو البدء بإنتاج جديد، وهما مثلان صريحان لمشكلات الإدارة، يمكن الإسراع بهما إسراعا منتجا، إذا ما عرف وضع كل فرد بالنسبة لكل ما يطلب منه حين بدء السير قدما بالعملية الجديدة، مع إيضاح مراميها وتفهم نواحيها.

ولقد كان العنوان الذي اتخذناه لهذا الفصل، "إدارة الأعمال" عنوانا طموحا. فلقد افترض هذا العنوان مقدما، نوعا من الدراسة الهادفة التي نستطيع من ثناياها أن ندرك كيف؟ ولماذا؟. ثم نعرض ذلك كتابة محددة الألفاظ، ونطرحه حديثا على الورق، وفي الواقع وحقيقة الأمر، إن الإلهام الإداري – تلك القوة الدافعة التي تتجه بالناس حقا لفعل ما يفعلون وتحقيق ما يبتغون – ينقل إلينا عبر شدة مراس وقوة خلق المدير وشخصيته التي ينفرد بها، ولا معدي لنا عن تقرير ذلك، كما أنه لا جدوى من أن نغمض أعيننا عن الواقع البين، غير أنه مما لا شك فيه، إن الإدارة تستفيد الكثير من تقريرها في هدوء لكل ما مر بنا وعرضنا له بما لا يقل عن أربع نقط أساسية، إذا ما وضعت موضع الاعتبار ونصب أعين الجميع، كان من الممكن أن تساعد في إيجاد الظروف المواتية وخلق الجو المناسب الذي يمكن أن تؤدى فيه الإدارة مهمتها بنجاح وتوفيق، أما هذه النقط الهامة فهي: أولا وجوب إيضاح الأهداف والإفصاح عنها، ثانيا: تحديد المسئوليات، وقبول الكل لما عهد إليه من عمل وكلف به، ثالثا: يجب أن يكون الاتصال متجاوبا بين الأطراف المعينة مهما يكن عددها، رابعا: يجب أن يتولى الرؤساء التنفيذيون في أي عمل، مهما يكن حجمه، الإشراف على هذا العمل والسير به قدما نحو غايته، أما ما ورد من ألفاظ واصطلاحات بصفحات هذا الفصل – التنظيم، التفويض، الإشراف، اللامركزية، الاتصال، التوافق – فهي دلالة على عوامل لها قدرها في عملية إدارة الأعمال، ولكنها على الرغم من ذلك تصبح كلمات لا حياة فيها ولا معنى ما لم تبعث الحياة فيها بوحي من غرضها الأسمى، أن أي عمل من الأعمال ما هو إلا مرآة عاكسة لمن يعملون فيه.

الفصل الخامس

الإدارة .. لمن؟!

في استعراضنا لمرامي العمل الإداري ومختلف نواحيه يتعين علينا أن نتبين كيف حدث التغير في مفهوم وطبيعة الادارة. فبدلا من أن تكون الإدارة عملا من أعمال الرجال الذين كانوا يصدرون ما يلزم لعملهم من قرارات في جو بعيد عن الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية كل البعد، اضطرتهم هذه الظروف نفسها، إلى أن يغيروا من منهج حياتهم العملية تغيرا كليا، ونحن لا نبالغ إذا ما وصفنا وجهة النظر السائدة في هذه الأيام عن الإدارة، بأنها ترى في هذه الظاهرة أنها علم من علوم الاجتماع، فلم تعد العوامل الفنية والتجارية وحتى المالية، هي العوامل الوحيدة وهي في الواقع لم تعد العوامل المتحركة التي تلتزم الإدارة بتفهمها والإحاطة بها قبل البدء بالعمل، إنها بواعث الأسواق والعاملين بما في ذلك من بواعث السادة من السياسيين – هي التي يجب ألا تغفل عنها الإدارة، إذا ما أرادت أن توفق وتنجح في هذه الظروف المستجدة، فما مبررات ذلك؟ وكيف حدث كل هذا؟.

وحتى نحسن تقدير ما حدث منذ حقبة الثلاثينات من القرن العشرين، حيث يتطلب الأمر منها أن ننظر للمسألة من ثلاث زوايا – سياسية واقتصادية واجتماعية – ونربط بين ما وقع من تطورات في كل ميدان من هذه الميادين وبين موضوع الإدارة ومهمتها.

وسنبدأ بعرض التطورات السياسية الهامة عرضا موجزا: فقد كان من نتائج الحرب العالمية الثانية ظهور كتلتين كبيرتين، الكتلة الشرقية والكتلة الغربية، وقد استتبع ذلك ضعف الدول الإمبريالية الأوروبية سياسيا، وهذا التغيير الطارئ على

ميزان القوى في العالم، كان له أكبر الأثر في أن يبتعد بأوروبا الضعيفة عن الاهتمام بما كان يشغلها من أمور سياسية، سواء كان ذلك فيما بين دولها، أو فيما بينها من ناحية وبين آسيا وأفريقيا من ناحية أخرى، ثم أعقب ذلك زيادة اهتمامها بتطوراتها الاقتصادية، وإنه – وإن كان للتنافس الشديد بين كل من روسيا والولايات المتحدة على بسط نفوذها في العالم، السيادة الكبرى على مسرح السياسة العالمية– كانت يقظة الوعي السياسي بين شعوب العالم قاطبة لها أكبر الأثر في تجديد نظم الحكم.

وانسحبت النظم التقليدية لتفسح الطريق لنظم أخرى جديدة، غلبت على أسسها العاطفة، وطغى عليها طابع الحكم المطلق: من دكتاتوريين إلى أشباه الدكتاتوريين، إلى غيرهم. وفي حين كانت شعوب أوروبا غارقة في بحر من ضعفها السياسي، وبدأت دولها تنكمش سياسيا، كانت مستعمراتها التي سبق لها السيطرة عليها قد بدأت تظهر على المسرح السياسي والصناعي معا. وأصبحت القومية عقيدة عارمة بالغة الأهمية.

وربما كان في التقدم المطرد للتطور الاقتصادي في الوقت الذي اضطربت فيه الآراء السياسية في العالم بأسره أكبر دليل على عدم التماسك بين الظاهرتين. ولن يصعب علينا أن نرى مبررات ذلك وأسبابه فقد أسرعت الحرب بالتطور التكنولوجي اسراعا مذهلا أعقبه ارتفاع في مستوى الكفاية الإنتاجية، وزيادة في نواحي النشاط المتصلة به. واتسعت اختصاصات العمال وقسمت مجموعاتهم الى فئات كثيرة، وارتفعت مستوياتهم. وقد امتدت فروع التوزيع لتستقيم مع البون الشاسع الذي بين الأسواق وبين مراكز الإنتاج. كل ذلك كان من شأنه أن يعمل على ارتفاع مستوى المعيشة للجماهير والكتل الشعبية، مما استتبع إعادة النظر في المقاييس الاجتماعية والعمل على تنسيقها بما يتفق مع التطورات الأخيرة. وانه وان كان الطريق الى بلوغ هذه الغاية لم يزل بعيد الشوط الا أن الثغرة قد بدأت تضيق بين من "معهم" وبين من "ليس معهم".

وكان يجب أن يصاحب هذا التطور الاقتصادي زيادة في مدى ما تتدخل

به الحكومة في نشاط الأعمال المعروف. إذ لم يعد في وسع الحكومات أن تقف موقف المتفرج من هذه الأحداث، وتنأى بنفسها عنها راضية بمجرد ممارسة سلطانها في شئون الحكم. ونجد من بين جميع هذه العوامل التي حركت أولي الأمر من رجال الحكم، ودفعت بهم الى الاهتمام بما استجد من أحداث، عاملين يتصدران سائر العوامل الأخرى وهما: حماية الحكومة للمجتمع، والقضاء على البطالة قضاء مبرما وبصفة دائمة، وبالذات في بريطانيا.

ويقتضينا ذلك أن نلخص النتائج الاقتصادية لهذين العاملين بكل ايجاز، فبرنامج الحماية الواقعي "إذا كان هذا التعبير الصحيح له" يعنى تدخل الدولة بما لها من نفوذ في كل ما يتعلق بالإنتاج وتوزيع الثروات. أما بالنسبة للأهداف الاجتماعية– وبالأخص موضوع القضاء على البطالة قضاء مبرما– فقد دأبت الحكومات على سلوك سبيل التشريعات التي يكون من شأنها أن تحدد إطار النشاط الاقتصادي. اذ نجد أن فرض الضرائب، والمفاوضات بين الدول والاتفاقيات التي تعقد بينها، ومراقبة النقد، والاهتمام بالمناطق التي تكثر بها البطالة– كل ذلك يعتبر من التبعات التي تسأل عنها الحكومة بحق، إذا ما ربطنا بينها وبين خطوات التقدم التكنولوجي وما أعقبها من ازدياد الثروات، الأمر الذي كان من شأنه ظهور تلك التغييرات الاجتماعية البالغة الأهمية. ويمكن القول بصفة رئيسية أن عدد السكان يتزايد في كل مكان، وانهم قد تحسنت أحوال معيشتهم وأصبحت حياتهم أكثر راحة ودعة. وليس معنى هذا أنه لم يعد يوجد من المناطق من يعيش سكانها عيش الكفاف ممن لم تبلغ مستويات معيشتهم بعد هذا المستوى. غير أن ما نلاحظه من اندفاع السكان نحو المدن، حتى في افريقية وجنوب شرق آسيا، لهو أكبر مظهر لاكتشاف الانسان لمباهج الحياة المشتركة في ظل الأمن المتبادل، والتفوق المادي. ويستتبع ذلك أن المجتمعات التي هي أكثر تبصرا، الطامحة لتثبيت أقدام ما اكتسبته حديثا من مدارج الرقي في مستويات معيشتها، أكثر قبولا وأعمق تأثرا بأي تنظيم يكون من شأنه أن يدعم موقفها ويحمي وضعها. فاتحادات التجارة، واجتماع كلمتها، والهيئات التي ترتبط

اقتصاديا- كل هذه، ليست إلا النتائج المباشرة لما طرأ من التغييرات الاجتماعية، التي تقترن بادراك عارم لمبادئ العدالة الاجتماعية من جهة، الا أنها من جهة أخرى تضع على عاتق القادة والرؤساء من التبعات ما هو أعظم قدرا في ميادين النشاط على اختلاف أنواعها، وتحملهم مسئولية الحرص على أن العناية الفائقة بمسائل الأمن والتفوق لن يكون من شأنها أن تؤدي الى العكس من ذلك، بل أنها تعمل على دعمه وتقوية عناصره.

وقد قام أحد زعماء الصناعة منذ أمد غير بعيد بتحليل أسباب الاسراع بخطوات النشاط الصناعي في معرض فحصه لمعدلات التطور الاداري، والتقدم بأساليب العمل في نطاق المشكلات الانسانية لمجال الصناعة، فقرر:

أولا: إن مواصلة الضغط لتحقيق انتاج أضخم، المنبثقة عن مطالب ما بعد الحرب، وعن الحاجة لإعادة اقامة اقتصاد قومي متكافئ: قد استتبع زيادة المطالبة في جميع أنحاء العالم بارتفاع مستويات المعيشة ماديا.

ثانيا: طفرة التقدم التكنولوجي السريعة التي يطلق عليها في معظم الأحوال الثورة الصناعية الثانية، وما يصاحبها من زيادة في حجم المنظمات الصناعية ومن تعقيد في نواحيها.

ثالثا: التقدم التكنولوجي وما صحبه من زيادة في الانتاج قد خلق الحاجة إلى نماذج وأساليب مستحدثه في نواحي الادارة.

رابعا: نمو الوعي الاجتماعي المطرد بالقطاع الصناعي، وزيادة اهتمام الرأي العام بنواحيه الادارية، وبالذات في تلك المناطق غير المستقرة منه.

وأخيرا: القضاء على البطالة بكل ما صحبه من مزايا لخير الشعب ومستوى معيشته مقترنا بنمو المبادئ الديمقراطية بين طبقات المجتمع قد استحدثا من الظروف كل ما هو جديد على الادارة.

وقد أحسن الباحث التعبير عن هذه العوامل، وهي تشكل حلقة الوصل

بين ما كان من بحث خلال السنين العشرين الماضية، وبين ما نحن بسبيل عرضه في هذا الفصل من محاولة لإماطة اللثام عن الكثير من تلك الاعتبارات.

وفي مجال الحديث عن "الادارة لمن؟" نجد أنه يجب علينا بحث ما لهذه التطورات– اقتصادية كانت أو اجتماعية– من أثر في العمل الاداري نفسه، ثم محاولة الخروج من ذلك باستخلاص بعض النتائج، وفي الظروف المعاصرة تجارية كانت أو مالية أو صناعية نجد أن هذه النواحي من النشاط تكاد تشمل الجميع، فهي تمس الشركات والمساهمين والعاملين، والمستهلكين، والمجتمع، والدولة. ومن المستحيل استحالة مطلقة أن نتناول اية ناحية من هذه النواحي بمعزل عن الأخرى أن الادارة إذا ما كان لها أن تتقبل مهمتها التي فرضها عليها القرن العشرون ستجد نفسها حتما وقد طوقها شبكة من المسؤليات التي لا حد لها،

ولقد أشرنا في فصل سابق إلى وظيفة الادارة ومهمتها بأنها حسن استغلال الرجال والمواد والوسائل بأقصى ما يمكن من سبل الاستفادة منها جميعا. ويجب أن نضيف الى ذلك مهمة أخرى، ألا وهي تبعة بعد النظر في عالم يسير على الدرب قدما، نحو ارضاء– أو قل تحقيق– مطالب كل عامل فرد، في عالم سلم بأن هذا هو اول ما يطلب من كل مسئول عن العمل الاداري، فمن يتقبل هذا العمل، ويسلم بوظائفه التي أشرنا اليها في هذه الفقرة عليه أن يقرن ما بين تشغيل الرجال واستغلال المواد بالكفاية المقتدرة وبين تنظيم العمل تنظيما يودي الى أقصى ما يمكن من تجانس داخلي يكون من أثره أن يدر على المنظمة من الأرباح المناسبة ما يتفق مع ما تقدمه من سلع وخدمات للمنتفعين الذين يتزايدون عددا. ومهما يكن من أمر الوظيفة الادارية، ومهما يكن من أمر ما يتكرر من قول بأن صفة الانسانية ليست مقتصرة على المديرين، بل يجب أن تتعداهم الى من يعملون من أجلهم، فانه من الأهمية بمكان أن ندخل في اعتبارنا بادئ ذي بدء ما تخلفه الادارة من طابع من نفوس الناس، وما تحدثه من أثر في مشاعرهم.

وفيما نسعى إليه من الوصول الى الاجابة عن كل ما يتعلق بالناس وليس

بالأشياء في هذا المجال، فليكن حملة الأسهم أول من نلتقي بهم. ولقد أدت زيادة الدخل الى طغيان موجه الاستثمار بكل أنواعه من عام الى خاص. كما يجب أن نعرف أن الاستثمار يتضمن الادخار بالتبعية. ولا يمكن أن تتجاهل الادارة بعد ذلك تلك الحشود. ولتكن هذه الحشود من العاملين بها أو من الأفراد والهيئات المجهولة من الخارجين عن نطاق سلطانها، التي لها مصلحة فيما يعهد به اليها من عمل. وبصرف النظر عن أكثر الأمثلة وضوحا– مسئولية الحكومة أمام حملة أسهمها الممثلين في دافعي الضرائب– نجد أن نطاق الاعمال قد اتسع اتساعا لا حد له ، كنتيجة مباشرة لما سبق أن تعرضنا له من مسائل في مستهل هذا الفصل– مثل ازدياد الثروات وتوزيعها نتيجة للقضاء على البطالة بصفة قاطعة، علاوة على معدلات التقدم الفني السريعة الطفرات، التي كان من شأنها زيادة عدد العاملين المهنيين المرتفعي الأجر. ولقد قدر عدد المستثمرين في المملكة المتحدة وحدها، سواء منهم من كان استثماره بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة، بثلاثة من كل أربعة مستثمرين عن طريق غير مباشر، هم الأعضاء في صندوق المعاشات وفي نقابات التجارة، وفي جمعيات الاسكان، وفي شركات التأمين، الى غير ذلك مما هو من هذا القبيل. أما المستثمرون المباشرون في المملكة المتحدة فهم حملة الأسهم في مختلف الشركات أو في منشآت الحكومة، ويبلغ عدد هؤلاء نحو ٣٠٠٠٠٠٠ ملايين مساهم وهذا العدد في ازدياد مستمر.

إن الادارة الموجهة لمصلحة حملة الأسهم في القطاع الخاص ترتكز على قيام مجتمع رأسمالي متحرر. اذ أن أموال حملة الأسهم تعتبر العصب الأساسي للتطور بالمشروعات الهادفة. أما في ميادين الصناعات المؤممة– الفحم والكهرباء وغاز الاستصباح والسكك الحديدية وغيرها– فيصبح موضوع ادارة هذه المنشآت لمصلحة حملة الأسهم من ضمن سياسة الحكومة.

ويمكن أن تتعرض الادارة في أيامنا هذه الكثير من النقد لعدم عنايتها العناية الواجبة بحملة الأسهم. ان حملة الأسهم هم العمود الفقري لكل عمل من الأعمال،

وهم، بهذا الوضع، جديرون بكل عناية واهتمام وتتجه الكثرة من الشركات، في تيار زحفها لتتلمس ما يلزمها من موظفين وعمال في ظروف تم فيها تشغيل جميع العاملين. وهي تتجه تحت ضغط هذه الظروف نحو تدبير كل ما يلزم لتحسين حالة مستخدميها. وتنسى الموضوع الذي لا يقل أهمية عن ذلك، وهو موضوع تحسين حالة مساهميها ويظهر هذا الاتجاه بصفة خاصة في شركات القطاع الخاص، وإن كان لا يقل اتصالا عن ذلك، اذ نجد الأمر متعلقا بالملكية العامة. وأنه من المتعين على الجميع أن ينظروا الى حملة الأسهم كشركاء في الأعمال التي يساهمون بأموالهم فيها، بمعنى التسليم باشتراكهم في ادارة هذه الأعمال. ولكن إلى أي مدى يحدث هذا؟ والى أي حد يفرط المساهمون في حق أنفسهم أن الادارة وبالذات مجالس المديرين فيها، تنحو نحو السرية في أعمالها وفي تكتم ما تسفر عنه أساليبها التجارية، وتعامل حملة الأسهم كشر لابد منه.

وكانت الكثرة من الشركات فيما قبل الحرب تدار بطريقة أوتوقراطية بوساطة فرد أو بوساطة مجلس تنفيذي محدود العدد، دون أي اعتبار لمصالح حملة الأسهم الخاصة، كوحدة قائمة بذاتها، أبعد ما تكون عن مصالح الشركة نفسها فلم تعرف الأرباح الحقيقية لهذه الشركات، ولم يكن هناك أية صلة بين ما يوزع من كوبونات على المساهمين وبين الأرباح الحقيقية، وكان كل همهم اسكات المساهمين والعمل على منع شكواهم. وكان نصيب الكثير من هذا النوع من الأعمال النجاح والتوفيق، اللهم الا من بعض حالات قليلة أساء فيها القائمون بالأمر استعمال سلطتهم، مما أدى الى ضياع أموال حملة الأسهم، وقد تغير الوضع الآن تغيرا كليا، وعدلت القوانين بحيث تتسع لما استلزمه هذا التغيير من اماطة اللثام عن الكثير من الحقائق التجارية. ثم كان للزيادة الطارئة على عدد حملة الأسهم من الجماهير أكبر الأثر في الاعتراف بما تقضي به المبادئ الديمقراطية من حق حملة الأسهم في أن تعاملهم الهيئة الادارية معاملة الشركاء من أصحاب المصالح الحقيقية في العمل نفسه. وكان المسئولون فيما قبل الحرب يقرون مبدأ خصم جزء من الأرباح لا يستهان به مما

يستحقه حملة الأسهم. لإعادة استثماره في العمل نفسه. كما كان على كل شركة أن تحتفظ بالنقد الكافي الذي تستطيع به أن تحافظ على مركزها بين الشركات المنافسة لها. الأمر الذي كان من شأنه عادة أن يتضمن احتجاز أكبر قدر ممكن من الأرباح لدعم النقد الناتج عن تخفيض قيمة المواد الاستهلاكية. فاذا ما كان لدى الهيئة الادارية لشركة حسنة السمعة من المشروعات ما ترمي به الى التوسع في أعمالها، فإنها لن تخشى شيئا من مطالبتها لحملة الأسهم الاشتراك في زيادة رأس المال، وانه لمن مصلحة أية شركة أن تكشف عن مدى نجاحها في عملها، وأن تدفع لحاملي الأسهم كوبونات مجزية، وأن تطلب من حملة الأسهم الاشتراك في زيادة رأس المال، كلما كان هناك من التحسينات ما لا يمكن تمويله بما يحجز من الأرباح فقط. ان حملة الأسهم هم أصحاب الشركة، وعلى جميع المسئولين عن ادارة الشركة أن يدركوا ذلك ويعترفوا بهذه الحقيقة. وفي الوقت الذي نجد فيه أنه من حق المساهمين دائما أن يبيعوا ما بيدهم من أسهم، وانهم لا يلتزمون بما يلتزم به العاملون أو المستهلكون، فلسنا نجد عذرا لتجاهل أمرهم وأمر مصالحهم، أو مبرر للانتقاص من قدرهم وتفريطهم في حق أنفسهم– الطابع المميز لعصرنا الحاضر– وقد لا نجافي الحقيقة فيما نقرره بأن أهمية الادارة بالنسبة للعامل أمر لا جدال فيه، وأنها تنبئ عن نفسها واضحة جلية، وتكاد لا تحتاج الى ايضاحها أكثر من ذلك. ثم أن الموضوع الأساسي لهذا الكتاب هو في استعراض أركان القيادة للعمل الاداري، مع تحقيق مبدأ المسئولية المشتركة، الأمران اللذان يمثلان أعلى مراتب الهدف الاداري لكل عملية من العمليات التي تدار في محيط الأعمال. وبناء على هذه الأسباب بالذات، اجتماعية واقتصادية وسياسية، تلك الأسباب التي سبق لنا بحثها في مستهل هذا الفصل، والتي تتميز بها فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية، لم يعد المستخدم مجرد اسم يدرج في كشف الماهيات، او في "سراكي" قبض الأجور انه انسان يعبر بالقليل عن الكثير، وكائن حي يتدفق شعورا، لا يعنيه من الأمر الا أن يأخذ بقدر ما يعطي.

ويقتضينا هذا المجال أن نقرر، ولو أن المديرين قد يفضلون التهرب من هذه

المسالة، ان موضوع الأجر النقدي عن أي عمل يقوم به العامل هو أول ما يهدف اليه هذا العامل حينما يلتحق بذاك العمل. أن الانسان مخلوق اجتماعي، وأول ما يعني به هو راحته الشخصية وتأمين حياته ومصلحة هؤلاء الذين يعتبر مسئولا عن أحوالهم المعيشية ومهما يكن من أمر المزايا المختلفة التي تتصور الادارة أنها أضفتها عليه، ومهما يكن من أمر ارضائه عن عمله أصلا، ومهما يكن من أمر العقل المستنير الذي يوجهه، فان ما يحصل عليه فعلا من مبالغ نظير ما يقوم به من خدمات، يعتبر في نظر الغالبية العظمى أكثر العوامل أهمية، وأشد الحوافز دفعا له، ولقد حققت اتحادات التجارة نتائج ضخمة في ميادين العمل الخاضعة لمنظماتها، مما سيأتي الكلام عنه فيما بعد حين بحث علاقة الاتحادات بالهيئات الادارية، غير أنه لم يزل هنالك في شتى انحاء العالم الملايين من العاملين "بكل ما في هذه الكلمة من معنى" اللذين يعتمدون كلية على تقدير الادارة لجهودهم وضرورة أعادة النظر من غير توقف فيما تتطلبه أجورهم من تقدير حقيقي، لأنهم لم ينتظموا بعد في كنف اتحاد أو نقابة.

وتهتم مختلف الهيئات الادارية بعدم العمل على تطوير مهمتها تطويرا يتمشى مع النشاط المستحدث في ميادين الصناعة والتجارة.

فإذا ما صح ما يقال من أن الادارة ما هي الا عمل متلاحق مستمر، فيستتبع ذلك حتما أن الادارة الصحيحة تعني تحمل مسئولية عملها على طول مخطط أحداثها. وهذا المعيار الثابت لما يضطلع به العمل من نصيب في أي مشروع تنفيذي، والربط بينه وبين ما يتكافأ معه من أجر هو من صميم عمل هؤلاء الذين يجب أن يعهد إليهم بالتثبيت من ان هؤلاء المسئولين هم أنفسهم ممن يجزون خير جزاء، ويتقاضون الأجر المناسب لما يقومون به. أن الادارة في نظر العامل بناء على ذلك ما هي الا التزام اجتماعي، أو قل تكليف اجتماعي. فلا يكفي أن نضع للأجور مقاييس معينه، ثم نرجو أن نطبقها على طول المدى. أن تقرير ذلك يجب أن يكون في يد المديرين، لأن المدير الذي يسيطر على ذهنه شعوره بأنه ملتزم بمقاييس معينة، لن

ينتظر لنفسه أن ينال ما يستحقه من اجر عادل. فما بال ذلك بالنسبة للعاملين معه؟

وقد سائل ما الأجر العادل؟ وكيف يكون؟ ونجيب على ذلك بأنه ليس من اليسير أن نجد مقياسا ثابتا.. اذ أن هناك عوامل كثيرة تدخل في حساب هذا الأجر، فنوع العمل، ومدى ما هناك من مسئولية، والظروف التي تكيف العمل نفسه، ونظرية العرض والطلب في محيط العمال، ومستويات المهارة- كل هذه وغيرها كثير- تشترك في وضع المقاييس المناسبة لتقدير الأجور. والدولة نفسها، بكل ما لديها من امكانيات تعينها على تقدير نفقات المعيشة، وعلى فرض الضرائب، وبما تهدف اليه من القضاء على البطالة قضاء مبرما، لا يمكنها أن تنأى عن هذه المشكلة- الدولة التي أصبحت هي الأخرى من كبار المستخدمين على نطاق واسع- وربما كان في قولنا المبسط هذا ما يحرج رجال الاقتصاد من إعادة ترديده. وذلك بما نسلم به مبدئيا من الحاجة الى وضع حد أدنى للأجور يكون فيه ضمان على الأقل لركنين من أركان الحرية الأربعة- فيحمي الفرد من الحاجة الملحة والخوف المتقاعس- ثم تتولى بعد ذلك حقيقة الأوضاع في سوق العمالة، وفي ميدان التجارة حل ما تبقى من هذه المشكلة. وحتى مع تسليمنا بذلك واعترافنا بصحته، فإننا نصادف من أوجه الاختلاف في نطاق ما يمكن أن تقدمه السوق ما يتطلب من الادارة أن تبذل قصارى جهدها لتأمين الأجر المناسب لكل من هو جدير به.

وهذا الاجحاف في موضوع ما يدفع من أجور، لا يصح أن يحجب غيره مما تلتزم به الادارة قبل من يعملون معها. التي لم نصدر به قائمة الالتزامات إلا أن له الاعتبار الأول بالنسبة لها جميعا. إن قوائم الأجور المنتفخة- بوضعها التي هي عليه- المكتسبة في ظروف من الاملاق وفي فترات من القلق وعدم الاستقرار، أو نتيجة للضغط وعدم الاطمئنان، من شأنها أن ترتد الى صدر الادارة التي تولت اصدارها. ومن هنا تبدأ العناية البالغة بأحوال العاملين وبالعمل على تحسين معيشتهم، وعلى الرغم مما يقال عن أن ما يعد من تسهيلات لتناول العاملين طعامهم في "كانتين" يلحق بالمؤسسة ومما يهيأ لهم من امتيازات في العلاج، لا يمكن أن يحل محل ما يدفع

لهم من نقود– تلك النقود التي يقبضها العامل في يده ويكون حر التصرف فيها وفي انفاقها حيثما شاء– فإن الادارة قد بدأت تسلم بالحاجة الى تيسير أحوال العمل وجعلها أقل تثبيطا للمهمة مما كانت عليه. ولقد دأبت بعض الشركات فعلا على اتباع هذه الخطة، عمدت الى شتى الوسائل من العمل على تحسين أحوال موظفيها المعيشية، واستقرارهم في حياتهم الخاصة، وتهيئة جو من الدعة والراحة لهم، حتى يقبلوا على اعمالهم بنفس راضية وهمة لا تكل.

وعلى الادارة أن تعمل على القضاء على كل ما هو منفر في مكاتبها وفي مصانعها من غير تردد، فتزيل كل ما هو قبيح لا يرتاح لمرآة النظر وعليها أن تبدأ ذلك من تخطيط مباني مصانعها ومكاتبها، إلى العناية بما يثبت من صور على جدران مكاتبها، الى كل ما هو جميل مبهج من ألوان وغيره. وتلك أمور يجب ألا نستهين بها، لأنها مع ما تقتضيه من تكاليف تزيد في فاعلية العاملين، وترفع قدرة انتاجهم التي تؤدي الى زيادة في الأرباح تبعا لذلك.

وموضوع التقاعد هذا، الذي تتناوله الادارة تناولا عفويا، غير مخطط في غالب الأحوال، إذ أن الانتقال من غير تمهيد من عمل اليوم الكامل، إلى حياة لا عمل فيها مطلقا، من شأنه أن يحطم الروح المعنوية لذاك العامل. إن التمهيد لهذا الوضع تدريجيا من شأنه أن يخفف من وقع الصدمة، وهو من المسائل التي تستوجب اهتماما عاجلا كالاهتمام بمسائل التطور التكنولوجي التي تهدد حالة العاملين القدامى وتخل بما عليهم من مسئوليات.

وبازدياد الوعي المطرد بغايات الادارة ووسائلها، التي طفرت طفرات سريعة في غمار ما أعقبته الحرب العالمية الثانية من أحداث، ازداد اهتمام الكثيرين من أصحاب الرأي المتخصصين في دراسة العلاقة بين الأجور وبين غيرها من الدوافع الحافزة للعمل.

ومما سبق أن قطعنا عند البدء بحديثنا عن هذا الموضوع من أن الأجور لها

الأولوية من بين الصفات الواجب توافرها له، منها الاقتناع الشخصي بجزائه، والفهم الصحيح لأركانه، وهما العاملان اللذان يعتبران من الدعائم الأساسية له. وسنتناول بالبحث فيما بعد الرد على ما يتردد من تساؤل عما إذا كان في وسع الادارة أن تحمل الناس على الارتفاع بمستوى ما يقومون به من عمل وتستحثهم على المزيد منه، وسيستتبع ذلك أن نتناول بالبحث جميع الحوافز التي تناسب هذا المقام. غير أنه يمكن القول هنا، وإن كان في ذلك ترديد لما سيقال فيما بعد، ان الادارة يجب أن تواجه الحقيقة المؤلمة، من أن الغالبية العظمى من العاملين لا تشعر باندماجها وعيا في الشركات التي تعمل بها. وهؤلاء لا يعنيهم من الأمر إلا مصلحتهم هم أنفسهم لأنهم لا يدينون بالولاء أصلا كرجال أحرار في مجتمع حر إلا لما هو بعيد عن نطاق عملهم، ولكل ما هو خارج عنه، وهم لا يهتمون أصلا الا بمصالحهم الشخصية، ولتكن هذه المصالح عائلية او دينية او مرتبطة بهواياتهم أو بأصدقائهم، ومأمورية الادارة هنا واضحة جلية. فعليها أن تتدبر أمرها بشكل منتج فعال، مع التثبت من أن خط سير العمل يسير وفقا لذلك، لتجعل من أجر العامل وكفايته وهو الاعتبار الأول بالنسبة لجميع العاملين أجرا مجزيا بالنسبة لما يؤديه من عمل. وعلى الوظيفة القيادية أن تتحمل تبعة ذلك، وأن تراعي تنفيذ هذا الأمر، وبالذات حينما يكون أن ننتظر من العامل ما يشبه الولاء، وأهم من ذلك كله، هذا الوعي الذي يطلق عليه "دراكر" تعبير "التفرغ الاداري".

ونضيف إلى هذا: انه قد يكون من المستحسن لو تيسر لنا القاء نظرة عابرة على ما يمكن أن يكون عليه موضوع الادارة في علاقتها بالموظف في خلال السنين الخمسين القادمة ومن ثم نجد أن مسالة تقدير الأجور عن العمل تقديرا مجزيا قد انتهى أمرها، وأن القائم بالعمل قد أصبح في مرحلة من الرضاء التام عن عمله، وأنه قد تحقق للعاملين غرضهم الأسمى من التحاقهم بأعمالهم، كما نجد أن تحسن مستويات المعيشة الشامل، وازدياد ساعات الفراغ، والطموح الى ما هو افضل مما نحن فيه– كل هذه قد تساهم، الواحدة بعد الأخرى، في تقويم ما نصبوا اليه تقويما

جديدا، وفي استحداث حوافز جديدة للعمل. وما ينبعث عن هذه الدوافع الجديدة من بريق يشدنا اليها وتتعلق انظارنا به. ويمكن الادارة أن تتكهن بهذه القيم إذا ما أدركت أن الحياة المستكملة النواحي لم تعد من حق الأقلية، كما يمكنها ان ترى بثاقب نظرها أن اعادة فحص موضوع "فيم كل ذلك" من الموضوعات التي يجب أن تضعها نصب عينها، وتبدأ بنفسها فيها.

وقد كان للإدراك، المتأخر الى حد ما، وبالذات في بريطانيا العظمى لما تحقق من أن أعلى مراتب الادارة في العالم يضيع جهدها عبثا إذا لم توزع منتجاتها وخدماتها. وتستهلك في أوسع نطاق للأسباب التي سبق أن طرحناها في مستهل هذا الفصل، أكبر الأثر في تغيير الكثير من مفاهيم هذا الموضوع.

إن ارتفاع مستويات المعيشة– بل الخطوات الواسعة التي تسير بها الحياة نفسها الى الأمام– التي صاحبت سنوات ما بعد الحرب قد دلت على أن المستهلكين لكل صنف من السلع، والمنتفعين بكل نوع من أنواع الخدمات، ابتداء من المفاعل الذري الى أعمال المصارف والتأمين الى المستعملين لشفرات الحلاقة، كل هؤلاء يدققون الفحص ويتساءلون ويستفسرون. إن الفحص العامد المستكمل لجميع نواحي التسويق سيكون مجاله في فصل آخر قد أعد له، اما إذا كان الأمر متعلقا بغايات الادارة وعلاقتها بمن يتصل بها، فمجاله هنا فيما يتعلق بموضوع المستهلكين بحثا وتمحيصا.

لقد أصبح المستهلك لحسن الحظ من العوامل الحيوية التي لها اتصال بالإدارة ونواحيها، وعلى الأخص في بريطانيا العظمى، اذ أن الامتيازات والحقوق التي كانت ترتكز عليها حرية التجارة في القرن التاسع عشر، أو حماية التجارة من مطلع القرن العشرين لم يعد لها وجود لقد فقدت هذه الجزر ما كانت تتميز به من تفوق في البحار وفي صناعتها، كما ضاع منها ما كانت تتعالى به من اعتماد أوروبا على صادراتها اعتمادا كلياً. ولا يمكن بحال ما أن نفصل ما بين محافظتنا على تجارة صادراتنا وما بين ما لأسواقنا الداخلية من قوة ومكانة. ان كلا الأمرين يرتبط بالآخر

ارتباطا وثيقا. إن المستهلكين في كل مكان- من التسليم بأولوية المستهلكين لصادراتنا- هم العصب الأساسي لكيان بريطانيا، والقاعدة التي ترتكز عليها لتحقيق ما تصبو اليه من عدالة اجتماعية، وحياة كريمة. ومن هنا تبدأ الإدارة فيما يجب أن تواجه به من حقائق، ومن ضرورة العمل على تغيير الأوضاع السابقة من أن هذا هو ما نستطيع انتاجه، فلتقبله كما هو أو تتركه من الاهتمام الفوري بما يحتاج اليه المستهلك فعلا وتتطلبه حياته. ولم يكن من محض المصادفة أن نرى ما نراه من عمل اداري موفق في تلك البلاد التي عنيت أشد عناية بمطالب المستهلك واحتياجاته.

ومع ذلك، فإن الإدارة لتجد نفسها في حيرة من أمرها في بعض الأحوال، لأن العناية الفائقة باحتياجات المستهلك قد تؤدي الى الهبوط بمستويات التخطيط والإدارة والخدمات. وعلى الإدارة المستنيرة الحقة أن تعمل بوحي من آرائها، وأن تقدم بجرأة على تنفيذ ما تقتنع به. إنها يجب أن تسبق الرأي العام فيما يتذوق وفيما يتطلب، كما أن الإدارة يجب أن تكون وظيفة قيادية لا تترسم خطوات الغير. بمعنى ان تكون دائما في المقدمة متبوعة لا تابعة في المؤخرة. وكيف يتأتى للإدارة أن تغطي احتياجاتها- احتياجاتها التجارية الملزمة- لتقدم للمستهلك ما يريده اليوم، مع ما تشير اليه أعمال البحث، ومظاهر التطور المذهلة عما سيريده في الغد؟ أو بتعبير آخر، هل الأمر من أمور الكثرة المتماثلة الدنيا أو هو عامل مشترك أعظم؟

وما تستخلصه الإدارة من كل ذلك واضح بين. فهي ملزمة بأن تتوسع في ميدان ما توليه عنايتها من أمور، حتى تتجاوز بذلك دوائر المساهمين والعاملين، الى دوائر المستفيدين من منتجاتها وخدماتها، ولا يقل مقدم العمال عن المدير الإداري فيما يجب عليه من إشاعة تحمسه للعمل وايمانه به خارج نطاق عمله. وليس من شك في أن جميع الوسائل المتعارف عليها وغير المتعارف عليها للنهوض بمستوى البيع ومن يقومون به، وفي شئون الإعلان عن المبيعات للجمهور وللجهات التجارية، وما يصدر عن ذلك من نشرات الى آخر ما يتصل بهذا من أمور- يمكن أن يسير على الدرب ليصل الى خلق صورة للعمل نفسه وفعلا قد استغلت هذه الأبواب استغلالا شديداً،

غير أنها انتهت في آخر الأمر الى مزيج من التسويق المخطط، والتنسيق المتمشي مع الأغراض الهادفة، والايمان بأن العاملين وبالذات المسئولين عن شئون البيع، قادرون على كسب المستهلك الى جانبهم. والإدارة حينما تعني بأمر المستهلك، تتحمل من التبعات غير القليل بالنسبة لتلك الأمور. فعليها أن تراعي منتهى الأمانة والصدق فيما تصدره من إعلانات، وأن تساند جهود القائمين بأمور البيع، مع تقدير ظروف الارتقاء بميزان دقيق.

ومما يسترعي النظر هذه الزيادة الملحوظة فيما استشرى بعد الحرب بين المستهلكين أنفسهم، من اتجاه نحو التثبت من أن الهيئات الإدارية التي تقوم على خدمتهم كما يقولون تقوم بذلك على الوجه الأكمل. ولكل صاحب صناعة كما هي العادة جهاز كبير يسانده ويقف خلفه، في حين نجد خلف المستهلك القليل مما يستند اليه من قيم محدودة، بخلاف حكمه الشخصي، فالموازين والمقاييس والضمان والمستويات والتصنيف المحدد للنوع، والعرض الذي يوحي بالثقة، ووسائل الإعلان– كل هذه ما هي الا أمثلة صغيرة لما يطالب به المستهلك في الوقت الحاضر، ويسأل فيه ملحا المعونة والإرشاد، وتساعده في ذلك الصحافة وحركات حماية المستهلك، والكثير مما شابه ذلك من تخطيطات. ويمكن القول بأن هذه الهيئات الكبرى، كاتحاد المستهلكين في الولايات المتحدة، والآخر المشابه في السويد. وتلك الجماعات المشابهة لهما في بريطانيا العظمى، لم يكن هناك من الضرورة ما يدعو لأقامتها، وان على الهيئات الإدارية في كل مكان وزمان ان تتنبه الى انها هي وحدها، وليست جماعة المستهلكين، التي تملك زمام الموقف وهي المسئولة عنه. ومن جهة أخرى، يجب أن يكون هناك الكثير من الحالات، إذ يمكن لمجلس منظم من المستهلكين أن يتقدم بالمشورة الغالية للإدارة التي تشجع حالتها على قبول مثل هذه المعونة. ان المديرين الذين يعيشون مع مشكلاتهم يوما بيوم، يميلون لأن يكونوا أكثر اتصالا بها. ويجب أن يكون المثل الأعلى لكل إدارة مسئولة، خليطا من تعاون المستهلك ومن الخدمات التي تلبى بها مطالبه. إن اعتماد الإدارة على المستهلك لا يقل بحال ما عن اعتمادها

على حاملي الأسهم والعاملين معها. وتلك ثلاثية– المستهلك وحامل الأسهم والمستخدم– تمثل مصالح المؤسسة التي تقوم على إدارة شئونها القيادة الإدارية.

وعلى كل هيئة إدارية أن تضع نصب اعينها، إنه ما دامت حرية الاختيار أمرا مرغوبا فيه في عالم اقتصادي حر، فان حرية الحكم على الأشياء متروكة لتقدير المستهلك نفسه. ويؤدي بنا هذا إلى التسليم بأن أي اجراء يقصد به حماية المستهلك، يعتبر من أعمال التدخل الفضولي، واقتحام غير مرغوب فيه لقلاع العمل الحر. ونضيف الى كل هذا الذي تحدثنا به ما يقال من أن المستهلك ليس بحاجة لأن يخشى أي استغلال له، لأن السلع الرديئة أو الخدمات غير المنتجة، هي أسوأ مثل للعمل الرديء. ومع ما في هذا القول من ظاهر صحيح الا ان باطنه ابعد ما يكون عن الصحة، وهو قول مردود لا يمكن أن يطبق عمليا. أن السلع الرديئة الصنع، والخدمات غير المستكملة النواحي، أو التي لم يحسن تخطيطها ولم يحكم تصميمها، هي النتائج المباشرة لهذا العصر المادي، اذ نجد الكثير من المستهلكين اللذين أصبحوا على غير ما أمسوا به، وقد عرفوا قيمة ما بيدهم من أموال، وماذا يمكن أن يشترى بها؟ نجد أن هؤلاء المستهلكين قد خدعوا بما لا قيمة له، ظناً منهم انه أحسن الموجود، لأنهم لم يصادفوا أحسن منه. وقد يطيب لنا أن نتصور أن هذا الأحسن نسبيا، وليس الأصلح مطلقا، مقضى عليه بالفناء، محدود الأجل. إلا أن الواقع لسوء الحظ ليس كذلك. إذ نجد العدد العديد من السلع والخدمات، والتي لم تزل محتفظة بكيانها، ليست غير سلع وخدمات من تلك التي لم تبلغ الكمال، وما هي في الواقع غير سلع وخدمات حدية الأثر.

ولقد تضاعف عدد من انخرط من المساهمين والموظفين والمستهلكين في سلك الصناعة والتجارة وازداد، حتى وجدت الإدارة نفسها عاجزة عن ان تبقى بمعزل عن مصالح المجتمع بصفة شاملة. وما اتضح من حقيقة الأمر من أن الكثير من ذوي المقدرة والفكر الثاقب من شتى بلاد الكومنولث والامبراطورية تحت رياسة دوق ادنبره قد امضوا الكثير من الوقت، وسيمضون أكثر من ذلك في بحث المشكلات

الإنسانية المتصلة بالمجتمعات الصناعية، يعطينا فكرة عن أهمية هذا الموضوع بالذات. وكذلك الحال في أمريكا الشمالية. حيث نجد أن هذا الموضوع تحت النظر وقيد البحث باستمرار. وهذا الذي نراه من تغيير طارئ على شكل المجتمع ومناحي سلوكه، وهذا الذي نراه من ان التصنيع هو القوة المعبرة عن رغبات الانسان المادية، يعني بلا جدال، ان الإدارة لا يمكن بحال ما ان تنأى بنفسها عن المجتمع الذي يزودها بما يلزمها من رجال، والذي يستوعب خدماتها في الوقت نفسه. وفي الحق أو قل انه من الحقائق المسلم بها، ان تقدم الصناعة والتجارة ونموهما كل لكل منهما محاسنه، كما كان لكل منهما مساويه في الوقت نفسه بالنسبة للمجتمع. وانا لنرجو لتلك البلاد الآخذة بسبيل التطور والنمو ان تستوعب بأقل ما يمكن من جهد والم تلك الدروس التي تلقتها على طول الطريق الشاق، تلك البلاد التي أصبحت تشكل الآن أعظم المجتمعات الصناعية قدرا.

وحيث أن المجتمع هو الذي يزود الإدارة بالقوة العاملة التي تمارس وظيفتها الإدارية بها، أيضا المجتمع هو الذي يمد الهيئات الإدارية بمن يلزمها من مديرين، فيتأسس على ذلك ان نفرق بين العمل الإداري بالنسبة للعاملين الذي سبق لنا شرحه في فقرات سابقة، وبين العمل الإداري بالنسبة للمجتمع ككل. ان المجتمع يعني في أيامنا هذه عناية فائقة بشئون الصناعة والتجارة وبمظهر وسمعة المصانع المحلية وبالخدمة في المحال التجارية المجاورة، وبعقلية افراد المجتمع الذين يعملون في المؤسسات المحلية– كل هذه من الموضوعات التي تهتم بها المجتمعات. وليس في وسع الإدارة أن تتجاهل هذا الاهتمام البالغ وحتى تبدو الإدارة بالمظهر اللائق بها، وتجمع حولها القلوب، يتعين عليها ان تضع ذلك نصب أعينها: فعليها أن تغار على سمعتها، وعليها أن تتعرف على طباع وآمال الحي الذي تحل به.

ويلتزم المديرون بصفة خاصة قبل المجتمع بأن يضمنوا له أنهم في وضعهم لخطط العمل الذي يديرونه يراعون باستمرار تجنب كل ما ينشأ عن أي انهيار اقتصادي من اخطار قد يسفر عنها من الجروح مالا يمكن تضميده. ولقد أصبح مبدأ

القضاء على البطالة في بريطانيا من المبادئ المسلم بها، وهذا أمر لابد منه، إلا أنه أمر أكثر تبعة من أن تتحمله الحكومة وحدها، حتى لا تعود مأساة الثلاثينات الى الظهور. ان المجتمع نفسه يعني عناية فائقة بتشغيل جميع الأيدي العاملة. ثم إن إعادة التنظيم الشاملة لكل النواحي- وبالذات في تلك المناطق التي لا توجد بها الا صناعة واحدة- او الاغضاء عن الأسواق المنهارة أو المتغيرة يمكن أن يسرع بحلول المأساة وبوقوع الانقلاب، وليس من شك في أن تشعب الصناعات والتوسع في الأسس الاقتصادية كان له أكبر الأثر في مساعدة المجتمعات المتخلفة، وفي القضاء على أسوأ ما يتوقع من أخطار على حد سواء إلا أن سيف الكارثة لا يزال مصلتا، حيث يقبع الخطر في زاوية ما. إن الإدارة لن تستطيع بحال أن ترضى عن نفسها إذا ما أهملت ذلك، ويجب أن تنفق الأموال لاستكشاف هذه الغوامض.

وإننا وإن كنا سنتناول بالبحث فيما بعد، في الفصل "إدارة ماذا؟" كل ما يختص بالآلات، وكل ما هو اوتوماتيكي، إلى كل شيء من هذا القبيل، إلا أننا يجب ان نتوقف لحظة في مجال ما نحن بصدده عند مشكلة الورديات في العمل بالنسبة لما تؤثر به في المجتمع. ولقد فرضت الصناعة والتجارة الكثير من القيود على أوقات الناس وساعات حياتهم، في تلك السنوات التي أعقبت الحرب وتميزت بخطواتها الواسعة في نواحي التقدم والتنمية. إن العامل العادي يستطيع أن ينظم أوقات فراغه، ولكن العامل الذي يخضع لنظام "الورديات" ويعمل في ساعات متغايرة غير منتظمة، يفرض الكثير على الوالدين وعلى الزوجة وعلى صاحبة المنزل، هؤلاء جميعا يرون أن الإدارة مسئولة عن هذا العبء. فهل تعترف الإدارة بهذا العبء؟ وهل تكلف الإدارة نفسها عناء التفكير فيما لهذا من أثر على حياة الأسرة. هذا الخروج من المنزل والعودة اليه في كل ساعة من ساعات اليوم. هل تشغل الإدارة نفسها مثلا نفسها بذلك وبما يؤثر به هذا على وحدة الأسرة وحياتها العادية والاجتماعية؟

والحالة المعنوية والاستعداد الذهني؟ قد يكون من السهل أن نسطر ما يستلزمه الأمر للمحافظة على قدرات العامل الذهنية نفسه، ولكن.. إلى أي مدى

نفكر الإدارة فيما لعملها من أثر سيء على هؤلاء الناس خارج أبواب المصنع أو جدران مكاتبها- الأسرة، والأصدقاء، والصديقات والى أي مدى تشغل نفسها بهؤلاء المتذمرين الذين ينظرون للإدارة نظرة كلها حقد ومرارة؟ إن مدى ما تتحمله الإدارة هنا جلي واضح. إذ أنه من المفروض على المديرين أن يدركوا ما عليهم من تبعات في خط عملهم الطويل قبل المجموع بأسره، وأن يحيطوا بالموقف فيما يتعلق بجميع الناس، ومدى ما يؤثر به ذلك في نفوسهم وفي اذهانهم- يوم كامل بساعاته الأربع والعشرين- انه لأمر جلل!

وهذا الذي تحدثنا به يعتبر من قبيل التعميم تعميم يتصل بالموضوع، غير أنه تعميم على كل حال. وقد يكون من المستحسن ان نتناول حالة خاصة عنيت فيها الإدارة بالاهتمام بعلاقتها مع المجتمع وهذه الحالة وان كانت مثلا صغيرا لما نحن بصدده، الا انها من الحالات التي استدعت الاهتمام بها، واسترعت الأنظار منذ عدة أعوام، والتي أثارها السير "هاري بيلكينجتون" الرئيس السابق لاتحاد الصناعات البريطانية. ولنقف قليلا عند موضوع ساحات الألعاب ونواحي الترفيه في كثير من المدن الصناعية، حيث نجد أن الشركات المحلية بإمكانياتها الكثيرة قادرة في كثير من الأحوال على أن تتيح للعاملين بها من أسباب الترفيه واللهو أكثر مما تتيحه مجتمعات هذه المدن نفسها. ولطالما طالعتنا على مر الزمن انباء كثيرة عن الصعوبات المالية التي كانت تصادفها المنتديات والنوادي المستقلة بجميع أنواعها، والتي كانت لا تعتمد في كيانها الا على اريحية المتحمسين لها، والتي كانت لا تجد المال اللازم لتوفر للمشتركين فيها ما كانت توفره المؤسسات المحلية بسخاء وعلى نطاق واسع لموظفيها ولأسرهم. ولنستعرض ما وجهه السير "هاري" من أسئلة بالحالة التي وجهها بها، لأنها تشير في الواقع الى ما تلقاه الإدارة من صعاب، وما يصدفها من مشكلات تتصل بهذا الموضوع اتصالا وثيقا، هل في هذا العمل خير للمجتمع أو أنه ليس كذلك؟ وهل يرجى منه تنمية الروابط خارج نطاق العمل بين هؤلاء العاملين في المؤسسات الكبرى ومن عداهم من الناس، او هل يميل بهم ذلك نحو دعم علاقاتهم المتبادلة دعما

شاملا؟ وهل المدى الذي تبلغه التسهيلات الترفيهية عامل من العوامل التي تدخل في اعتبار الشبان حين تقريرهم للعمل الذي يسلكون سبيله، أو هل من المتعين على المؤسسة أن تقوم بذلك بروح تنافسية بصرف النظر عما يؤثر به ذلك في المجتمع؟ أو ترى أنه من الأهمية بمكان أن تتجاوز المؤسسات المحترمة مستوى النوادي العادية في المدن، وتقوم بما لا تستطيع هذه القيام به؟ فإذا ما ربطت الإدارة بينها وبين من يحيطون بها، لتعين عليها أن تتعهد بنفسها الرد على هذه الأسئلة حلا للمشكلة.

وهناك مظهر آخر من مظاهر الإدارة في سبيل المجتمع يستحق النظر. ألا وهو تعرف الهيئة التنفيذية لشركة ما على رغبات ومصالح الجمهور المحلي والعمل على التجاوب معهم بما يقومون به من خدمات باختيارهم وبمحض ارادتهم. أن الحكومة المحلية مثلا تزداد حاجة وحداتها شيئا فشيئا الى تعاون أصحاب العقول المدربة معها. وإنا لنجد الكثير من المعاهد والمنظمات، وبالذات في بريطانيا، التي تعتمد اعتمادا كليا على المساعدات المعنوية. أليس من صميم عمل الإدارة ان تستوثق بعد ذلك من ان تخصيص مثل هذا الوقت هو المناسب فعلا؟ لا تضايقني، أنا لا أهتم الا بعملي، إلى غير ذلك مما يردده بين حين وحين كل مدير مجهد يعتزل المجتمع في آخر يومه ولا يلتزم قبله شيئا. وفي هذا مجافاة للصواب الى أبعد الحدود، أن ما تلتزمه الإدارة قبل المجتمع في هذه الناحية واضح بين. وإن تنظيم العمل يجب أن يكون على أساس تخصيص جزء من وقت المدير حتى يتيسر له القيام بمثل هذه الخدمات.

تعاون متبادل في نطاق خاص:

إن هذه الكلمات في الحق، تتضمن بين حروفها نقطة التحول في موضوع الإدارة للمجتمع، لأن الواقع الذي لا شك فيه، هو في أن الصناعة والتجارة "والهيئات الإدارية كل منها تبع لذلك"

والمجتمع لا يمكن بحال ما إن يستمر في تعاون متبادل محدود النطاق. إن كلا من الطرفين ملزم بأن يقوم بما هو مكلف به من عمل– الصناعة والتجارة من ناحية

للتقدم بمصالح المجتمع، والمجتمع من ناحية للارتقاء بنفسه وبحياته الاجتماعية لمصلحة الأعمال التي تزدهر فيه. ولا يمكن بحال ما في هذا المجتمع الصناعي والتجاري تحديد المصالح التي يتطلبها هذا المجتمع تحديداً قاطعا. وترجع هذه الاستحالة الى الطفرات السريعة للحياة العصرية وتشعب نواحيها.

وحين نكتب عن إدارة الأعمال بالنسبة للدولة نخشى أن يحمل هذا محملا غير ما تعنيه من كتابتنا، أو على خلاف ما تتحمله معانيها، بمعنى أن يتجه ذلك خطأ إلى أننا نقصد الكتابة عن كيفية ادارة الدولة للأعمال. إن أعمال الدولة واضحة أنى تكون، كما أن اصابع الحكومة تمتد وتتغلغل في كثير من أوجه النشاط لدرجة لا تستطيع معها الادارة، حتى ولو أرادت أن تنأى بنفسها عن ذلك أن تتجاهل هذا الاتجاه الجديد الذي يعتبر من أهم وأكبر ما أتت به فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية من اتجاهات إذ أن هذا القطاع العام كما يعبرون عنه بالطريقة التي يمول بها والتي يزود بها بالعاملين، والتي يندفع بها إلى مدارج النمو والتقدم يشكل قوة لا يستهان بها، مما لا يمكن معها لسائر نواحي النشاط الصناعي والتجاري أن تتجاهل وجودها، ولا أن توليها ما يجب من اعتبار. لأنها في الواقع وحقيقة الأمر تعتبر مكملة لها في غالب الأحيان. ان ما تتعهده الدولة من أعمال كبرى، يصبح من عملائه الأعمال الخاصة التي هي أصغر منها. بمعنى أن القطاع الخاص يزداد اعتمادا على ما يقدمه له "القطاع العام" من خدمات، كالوقود، والقوى الكهربية، ووسائل النقل مثلا.

إن ازدياد الهيئات التي تشترك فيها الدولة ببريطانيا على نطاق واسع، مثل هيئة ميناء لندن، "وب. ب. س"، وهيئة لندن التنفيذية للنقل، ونمو العمليات المؤممة وتقدمها في صناعات الفحم والكهرباء، وفي السكك الحديدية وبنك انجلترا، ما هي ألا أمثلة على ما تلتزمه الدولة، علاوة على مسئولياتها الكبرى السياسية والدفاعية والتربوية وكثير غيرها في سبيل القيام بدورها في هذه المنشآت من العمل على خلق إطار اقتصادي تلتزم الادارة هي الأخرى بالعمل في نطاقه. فإذا ما أحكم وضع هذا الإطار، لكان فيه أكبر عون للإدارة فيما تقوم به من عمل، أما إذا أسيء وضعه،

فإنه يؤثر على مهمة الادارة أسوأ تأثير. ولنأخذ لذلك مثلا. موضوع السيطرة على التضخم المالي. فمهما تحاول الادارة جاهدة، ومهما تتخذ من خطوات، فإنها تعجز في النهاية وتقف مكتوفة الأيدي حيال سوء ادارة الدولة، وسوء تقديرها، وسوء توقيتها، ولا تستطيع أن تحد من هذا الخطر المتزايد، كما يسميه رجال الاقتصاد. ومثل آخر مما يقع من اضراب في المؤسسات المؤممة، هذا الاضراب الذي يؤدي الى شلل اساليب التجارة العادية وعرقلة خطواتها. أو فيما نراه من آثار تتصل بمختلف الأجهزة التي تقوم بتنفيذ سياسة الحكومة النقدية والمالية والتوجيهية- والتي يكون من شانها تشجيع مختلف الأعمال على التطور والتقدم، او العمل على تثبيط همتها والحد من تقدمها.

وليس هنا مجال للحديث عن تصرفات الدولة السليمة وتصرفاتها غير السليمة في ميادين الاقتصاد. لقد صدر عن رجال السياسة الكثير من التصريحات والكثير من الكلمات، ليبرروا بها سياستهم، وتقدير ذلك في الغرب، وما كان في سلوكهم من صحة وخطأ متروك للجمهور الذي سيمنحهم أصواته أو يمنعها عنهم. ان مهمتنا هنا مقتصرة على بحث وعرض ما يجب على هيئات الأعمال الادارية أن تفعله فيما يتعلق بالدولة- وليس ما يجب على الدولة أن تفعله بالنسبة لتلك الهيئات.

ويجب علينا أن نتحرز فيما نطلقه من ألفاظ. فالدولة والمجتمع صنوان، وهما في الواقع تعبير عن مضمون واحد. وبزيادة تدخل الحكومة في شئوننا اليومية، أصبحنا نرى في الحكومة أنها هي الدولة بحكم العادة. وان يختلط الأمر علينا هكذا ليس مثارا لعجب او دهشة، اذ أن الحكومات ولا نعني بهذا رجال السياسة بل نعني موظفيها المدنيين، تتجه شيئا فشيئا إلى إنكار ذاتها وعدم الكشف عن حقيقة أمرها كلما ازداد نفوذها انتشارا.

وقد تحدثنا في الفقرات السابقة عن علاقة الادارة بالمجتمع من زاوية ضيقة لا تكاد تتعدى مجال "الجوار". ولقد قرنت شركة "أسو" للبترول، في وثيقة لها بعنوان

"حقيقة موقفنا" بين المجتمع والدولة بطريقة واقعية اذ قالت: حيث أن أية شركة من الشركات ما هي الا وحدة متممة للحياة الاقتصادية والاجتماعية في مجتمع ما- سواء أكان هذا المجتمع محليا أم قوميا- فأنها تلتزم بتوجيه عملها الوجهة التي تتمشى مع تقدم هذا المجتمع اجتماعيا واقتصاديا، أو على الأقل فهي مقيده بألا تعوق هذا التقدم.

وهي ملزمة بواجب آخر غير واجبها المباشر من تزويد هذا المجتمع بالسلع الجيدة وبالأسعار المناسبة، ألا وهو واجب تفرضه عليها مشاركتها الوطنية، والتزامها بالتعاون مع أولي الأمر المختصين في كل مرحلة من مراحل العمل الحكومي. وعلى هذه الشركة أن تراعي في وضع خططها المصلحة العامة بأوسع معانيها. وعليها أن تعتاد مراعاة حق الجوار فيما تمارسه من تصرفاتها اليومية. كما يجب عليها أن تعمل على أن يشعر بها المجتمع الذي تعمل فيه كعون ايجابي له، ولا تكتفي من ذلك بالوقوف موقفا سلبيا منه، وأن تسد "خانة" من فراغه.

وتلك أهداف نبيلة من غير شك. والآن كيف يتسنى في الواقع لإدارة عمل من الأعمال "أن تعاون في التقدم الاجتماعي والاقتصادي لمجتمع ما" بأكثر مما تقدمه له من احتياجاته بالسعر المناسب؟

وأول ما نجيب به أن الادارة مسئولة عن تحقيق الأرباح التي تستطيع بها أن تستكثر من أموالها. وتزيد من قدر ما تدفعه من ضرائب. وعملية "معاونة المجتمع في تقدمه الاجتماعي والاقتصادي" يجب تأسيسا على ذلك أن تكون عملية مربحة. ولا تدخل الدولة في حسابها هذا الوضع بالنسبة للصناعة والتجارة، أي أن تكون عملياتها مربحة. إلا أن أي عمل في مجتمع متحرر رأسمالي قائم على المنافسة لا يمكن أن يقرر له البقاء ما لم يكن هذا هو هدفه. ويستتبع ذلك أن هؤلاء الذين يهتمون بالإدارة الحسنة مع تسليمهم مضطرين بصلاحية "غايات الكثير من أهداف اية حكومة ديمقراطية منتخبة في سبيل المجتمع "حتى إذا اختلفت الوسائل" يربطون أنفسهم بعجلة الدولة بشكل تنفصم عراه. والمؤلم هنا، أن السياسيين "أو بالأحرى

رجال الدولة" يرهنون المال قبل الحصول عليه. إن عمل الخير للمجتمع ومد يد المعونة له في خطواته التقدمية، من الأعمال التي تذهب بالرشد والتي يمكن أن تفقد الحكومة سيطرتها على ما تتصرف به. فإلى أي مدى يمكن للإدارة أن تنظم من أمر نفسها حتى تحتفظ بالنواب المنتخبين ومن يعملون معهم ويسيرون في ركابهم في نطاق خط سير العمل الذي تشرف عليه؟

ونحن لا نبالغ فيما نقوله من أن طبيعة الادارة وما هي عليه من صفات، والكفاية التي تؤدي بها وظيفتها، تؤثر من ثم والى حد كبير في اتجاه حكومة اليوم. ان رغبة الحكومات في أن تتدخل تدخلا مشروعا في ميادين العمل الخاص تزداد حدة واشتعالا حينما نفشل الهيئات الادارية في إدارة أعمالها. ويمكن الادارة أن تحصل على القليل مما ترتاح اليه نفسها ويلطف من حدة قلقها، من هذا الذي تراه دائما فيما تقوم به الدولة من أعمال، من عدم توفيقها في تحقيق علاقات أفضل، أو كفاية ادارية أحسن، أو الارتفاع بمستوى خدماتها فيما تقدمه للمستهلك. وهذه من المسائل السياسية التي يجب أن تكون محل رعاية رجال القمة الاداريين. وإنه وإن كانت هذه المراكز العليا في ازدياد إلا أن القلة القليلة من رجال الأعمال مستعدون لتخصيص جزء من وقتهم للسياسة أو للأعمال الوطنية التي يقومون بها بمحض اختيارهم. وكذلك الحال بالنسبة للقلة من رجال السياسة الذين تثقل عليهم أعباؤهم الوطنية وهم الذين يشاهدون في مراكز الصدارة من اللجان والمجالس الادارية العامة، ممن يقبلون التضحية بجزء من وقتهم لخدمة مجالس ادارة الدولة التي لا تدفع كثيرا، وتكون مكافآتها غير مجزية.

ويتسع المجال أمام الادارة للقيام بواجباتها قبل الدولة في ميدان التصدير، ومن الحقائق التي لا حاجة بنا لإعادة كتابتها بين حين وحين، أن تجارة الصادرات في بريطانيا وبقاءها أمران متلازمان لا يمكن الفصل بينهما. ولقد دلت الاحصاءات الأخيرة التي لم تنشر أن نحو ٣٠٪ من صادرات بريطانيا من مصنوعاتها يعتمد على ما تنتجه أربعون شركة كبيرة فقط. ويكفي هذا لنرى منه مدى حاجتنا الملحة للمزيد

من عناية القائمين بإدارة الأعمال بفحص امكانيات التصدير، وهم يترسمون خطى ما يمكن أن نصفه بحق بانه سبيل الصالح الخاص. وليس هنا مجال بحث مشكلات التصدير وامكانياته. إن كل ما نريد أن نلمح اليه هو حاجتنا إلى أقصى ما يمكن من اهتمام من كل من ادارات الأعمال والحكومة بالتفكير في كل ما هو جديد في هذه الناحية، إذا ما أريد لبريطانيا ألا تتخلف في ميدان التجارة العالمية. وهذا ما يمكن أن يقال لكل دولة تتساوى في الوضع أو تقل عن بريطانيا في ميدان التصدير.

وهذه المسألة بالذات، مسألة تجارة الصادرات، تؤدي بنا إلى بعض الملاحظات العابرة حول مسئولية الادارة تجاه المجتمع عن موضوع تحديد الأسعار، مسئولية لا يستهان بها. ان عملية الانفاق على تحديد الأسعار، وبالذات عملية المحافظة على أسعار السلع التي يعاد بيعها، قد هبطت هبوطا لا يستهان به في السنوات الأخيرة، وربما كان ذلك أيضا بدون تحقيق المزايا الاقتصادية التي كانت منتظرة.

وأنه وإن صح ذلك إلا أنه في تلك الظروف الراهنة التي قضى فيها على البطالة قضاء مبرما في عالم حر يتعين على الادارة أن تتجنب الدخول في أية تسويات في ميدان تحديد الأسعار. لقد كانت هذه التسويات مستحبة في زمن دعت الحاجة فيه اليها للحيلولة دون انهيارها إلى المستوى الذي يتعارض من غير جدال مع كل ما يتصل بالاقتصاد بسبب، وإذا ما سلمنا بأن الاتجاه الى التضخم هو من الصفات المميزة التي تلتصق باقتصاد عصرنا هذا، فلن يقتصر الأمر إذن على إقرار التخلي عن اتفاقات تحديد الأسعار، بل قد تعمل هذه المميزات على تشجيع ارتفاع مستوى التكاليف. أضف الى ذلك أن المستهلك حينما يصبح أكثر لباقة وأشد نقدا، فقد يدعونا ذلك ألا نقتصر فيما نقول على أن المنافسة هي العامل القوي الذي يحدد مستويات الأسعار، بل يجب أن يتضح للجميع أن الأمر هو كذلك فعلا. وهذه المسألة بالذات تمتد الى آفاق أبعد من متناول مصلحة المستهلك وحدة، إنها تمس ما يفرض على العمل من تبعات في أوسع نطاق.

إن هذا الفصل الخاص بـ"الادارة لمن؟" يفتح أمامنا من ميادين الفكر ما يمتد إلى آفاق أوسع من تلك المسائل المحدودة التي عرضناها في الفقرات السابقة من هذا الفصل. وينتهي بنا ذلك إلى أنه موضوع عقائدي في عالم تتصارع فيه العقائد صراعا لا ينتهي اواره. إن واجب الادارة في المجتمع الذي يرغب العالم غير الشيوعي في ايجاده لنفسه، هو أن تحكم على أعمالها بنفسها، ولا تنقطع عن محاسبتها. وقد لا يجد "أدوارد كاتهان" إلا القليل ممن لا يتفق معه فيما قاله بأحد المؤتمرات في هارفارد: "إن الهدف الوحيد الصحيح للمجتمع، هو العمل على تحسين أحوال الناس قاطبة، والارتفاع بمستوى العلاقات بين البشر بعضهم مع بعض وبين الله الحق الأكبر" فهل تسير الادارة في هذا الاتجاه بما تسلكه من سبيل مع حاملي الأسهم والمستهلكين والمستخدمين، والمجتمع أي الدولة؟ إن التقدم التكنولوجي الذي حدث في العشرين سنة الأخيرة، والذي يرجع الفضل اليه في زيادة الانتاج، قد يؤدي بنا إلى الاهتمام الى حد كبير بإرضاء الرغبات المادية. فاذا ما سلمنا بأن الادارة يجب أن تتجه فيما تمارسه من عمل الى خدمة المجتمع بأوسع معاني هذه الكلمة شمولا، وعلى قدر المستطاع، ألا يتعين علينا بعد ذلك أن ننتبه إلى مساوى المادية وشرورها ونعمل على تجنبها ونلتزم جانب الحذر منها؟

الفصل السادس

إدارة- ماذا؟!

عنيت الفصول السابقة بدراسة كل ما يتعلق بالناس– الناس الذين يتأثرون بطريق مباشر وبطريق غير مباشر بالمهارة الادارية. فإرضاء المساهمين، وخدمة المستهلكين، والمساهمة في تحسين حال المجتمع وتحمل مسئولية مراعاة وضع كل مستخدم في المركز الذي يستحقه– تلك هي "غايات" العمل الاداري. وتلك "الغايات" التي تتصل بالإنسان. ترتبط بوسائل، وإن كانت لم تزل مرتكزة شأنها في ذلك شان غيرها على العنصر الانساني، الا أنها من الموضوعات التي يجب النظر فيها بمعزل عن غيرها. والوسائل الادارية الرئيسية ثلاث: التمويل، والانتاج، والتسويق. وتشترك الوسائل الثلاث في ظاهرة إدارة شئون العاملين من كل الطبقات. وتلك ظاهرة طبيعية. إلا أننا لم نتناولها كوظيفة قائمة بذاتها من وظائف الادارة، لأن العلاقة بين المدير وبين من يعملون تحت إشرافه من مستخدمين، وهؤلاء هم المادة الأساسية للعمل الاداري. وتلك العلاقة هي السند الأصلي لما أعد له هذا الكتاب.

التمويل

هذا العصر الذي نعيش فيه عصر تسيطر عليه عقلية المحاسب وتتحكم فيه. وإنه وأن بدا في هذا طابع القسوة، إلا أن ما فيه من الحق غير قليل وفي المحافظة على التوازن الدقيق بين كل من البحث والتنمية، وبين الانتاج، والمبيعات، وتوزيعها، يجب أن نتوجه بالتمويل الوجه التي نحقق بها أفضل ما يمكن من مزايا وتفوق. كما يجب أن يكون في متناول اليد أينما وحيثما تدعو الحاجة اليه. وهكذا يصبح محاسب اليوم، حيال ما طرأ من سريع الخطى في النواحي التكنولوجية، هو شخصية العصر

والمدخل الى ميادينه الجديدة. ولا خير في الأكثار من الانتاج عموما- أو من المنتجات أو الخدمات أو منهما معا- إذا لم نجد المال الكافي للاستزادة من المبيعات ويتساوى بهذا اغداق الأموال على الأبحاث، في وقت لا يوجد فيه من المال ما يكفي لتمويل الانتاج. ومع ما في هذه الحقائق من وضوح وجلاء لا يمكن انكاره، إلا أنها غالبا ما يتجاهل أمرها. ومن ثنايا ما يبدو في أثناء تناولنا للناحية الحسابية من العمل الاداري بالوعي اللازم- التعبير بالأرقام عن خط سير العمل في الماضي القريب وعن خطط هذا العمل الصناعية أو التجارية للسنوات القادمة، وللتحقق مما إذا كانت هذه الخطط ستؤتي ثمارها كما رسم لها يمكن للمحاسبين أن يساهموا مساهمة فعالة في تخفيف هذا العبء عن كاهل الادارة. أما ما يقال عن امكانيات هؤلاء المحاسبين وقدرتهم على تشكيل هيئة تنفيذية عليا، فمسألة أوسع نطاقا مما نحن بصدده، وسنحاول الاجابة على ذلك في أحد الفصول التالية. وجدير بالذكر أن أحد رجال المال، وهو من غير الفنيين المهنيين، قد عين أخيرا في إحدى الوظائف العليا في بريطانيا- رئيسا لمجلس ادارة شركة أ. س. أ.

وليس من شأن هذا الكتاب أن يتعمق في بحث أصول التمويل وكيفية تنميتها. إننا إن فعلنا ذلك لاحتياج الأمر إلى أن نفرد له كتابا مستقلا إذ يجب علينا أن نفترض بادئ ذي بدء أن المحاسب أو المراقب المالي، أو الصراف أو السكرتير "أيا من يكون، إذ أن اللقب لا يهم" قد وكل إليه أمر التثبت من أيه عملية تقوم بأعباء تكاليفها، وأن ما تسفر عنه ينبئ عن السببية المفهومة للعلاقة بين صافي الربح وبين رأس المال المستخدم. كما أننا يجب أن نسلم بان مجلس الادارة يقدر مسئوليته من ضمان حصول حاملي الأسهم على ما يعادل ما بيدهم من أسهم وأنها توجه وجهة مربحة لهم. وقد تستمر الشركة في دفع نفقاتها لفترة ما من غير ان تدرك ادارتها حقيقة هبوط أرباحها أو أنها في طريقها الى ذلك. وفي الواقع أن الأرباح قد تدل على ارتفاع نسبتها في الوقت الذي يقل فيه عائد رأس المال المستخدم. إن المحاسب أو المراقب المالي هو حلقة الوصل بين الانتاج وبين سياسة مجلس الادارة... فعليه أن يفسر

الأول بالأخير، ثم يحول هذه السياسة إلى تخطيط للإنتاج. ان خلاصة هذا العمل وروحه تكون في تقبل فكرة التخطيط مقدما للدخل والمنصرف وحسن استعمال التمويل.

ونحن لا نجد جديدا في فكرة موازنة الميزانية هذه. وهذا ما قام به فعلا "صمويل بيبير" حينما عهد إليه بإعادة بناء بحرية شارل الثاني. اذ قسم العملية الى أبواب أحدها للأسطول وآخر لأحواض صناعة السفن واصلاحها، وثالث للمخازن، ورابع لاحتياجات القوة العاملة من الرجال واستطاع بناء ذلك وبطريقته الخاصة أن يحسب حساب التكاليف اللازمة لبناء السفن الاضافية اللازمة للأسطول كله. أما ما هو جديد فعلا، أن الميزانيات المنبثقة عن خطط العمليات المتفق عليها، توضع بمعرفة الفريق الاداري بأسره الذي يتقبلها وتصبح هدفا هاما من اهدافه. وتلك هي الأبعاد التي يمكن بها قياس كفاية مختلف الهيئات الادارية فيما تقوم به. إن ما يوضع من مناسيب تفصيلا لأحكام الرقابة على تكاليف المنتجات الصناعية يقوم أساسا على تقدير ثمن المواد الأولية، وما يدفع للقوى العاملة، وكل ما يلزم من شتى الوسائل الكبرى لصنع هذه المنتجات وذلك إذا ما كان المشروع الذي في متناول يدنا وخط سيره الصناعي يستغلان استغلالا منتجا مثمرا. أما فيما يتعلق بالمؤسسات التي يقوم عملها على تقديم الخدمات فقط– مثل البنوك وشركات التامين– فيكون الاهتمام بعناصر أخرى كالمرتبات، والأجور، وما يدفع لما تستأجره من أماكن.

ومهمة المحاسب أن يقوم بدور الموفق المنسق. فعليه وحده أن يجمع بين مختلف الميزانيات ويخرج منها بما يتضح من ربح أو خسارة، وعلى عاتقة وحده يقع عبء استخراج العائد السليم البين. وعلى الادارة من ناحيتها أن تقف الوقوف موقف الحذر مما يعرض عليها من تقارير قصد بها رضاؤها. أو روعي فيها التكبير من شأن المحاسب الذي قام باستخلاصها أن الأرقام تعقب أرقاما، وسرعان ما يهبط مستوى تأثيرها كلما تضاعف قدرها. إن مهمة المحاسب ألا يستخلص للإدارة من البيانات الاحصائية أكثر مما يتطلبه الأمر للقيام بما يجب من عمل مثمر منتج.

وهكذا لا يمكن للاشراف المالي أن ينتج أثره ويستشري أمره بفضل ما يقوم به المحاسبون في الهيئات الادارية إلا إذا كان هناك تعاون إلى اقصى الحدود بين جميع العاملين في أي عمل من الأعمال. فالمهندسون الذين يدركون قيمة ما للأرقام من دلالة على قيمة الهالك والتالف النقدية، وعلى قيمة ما توفره التحسينات التي يدخلونها على وسائل عملهم فنيا وتطبيقيا، يجب أن يكونوا دائما على أهبة الاستعداد لتزويد المحاسبين بالحقائق التي يحتاجون اليها. أما رجال التسويق فعليهم أن ينسقوا بين جهودهم وبين المصنع القائم بإنتاج السلع، وهم يزدادون وعيا بحاجتهم إلى برنامج يجمع بين جهود قسم البيع وقسم الانتاج، وهذا البرنامج الذي لن يكون صحيحا إلا إذا كان مؤسسا على قواعد مالية سليمة.

ويمكن أن تتحقق الكفاية الادارية في توجيه المبالغ المخصصة لعمل ما وجهتها السليمة، بإدخال الكثير من الأساليب الفنية التي أثبتت التجارب صحتها، والتي سنعرض لبعضها تفصيلا فيما يلي من فقرات في هذا الفصل. فالإنتاج والاشراف على مواده، ومستويات التكلفة، والتقارير الشهرية عن خط سير العملية، وميزانية المبيعات، وموازنة الميزانية موازنة تؤدي إلى وضع خطة للتمويل. كل هذه الاجراءات وإن اختلفت في نطاقها وفي متضمناتها تبعا لنوع العمل الذي تطبق منه ما هي الا نماذج لما يجب على الادارة ان نحيط به في أيامنا هذه، حتى يتسنى لها أن تقبض على ناصية الأمور بالطريقة التي تتحقق بها من وجهة العمل في تمويله. واهم من هذا وأكثر شمولا تلك المشكلة التي هي أوسع نطاقا، الخاصة بالإشراف على الموارد المالية والسيطرة عليها. وهذه السيطرة الواجبة بحاجة إلى عرض مفصل سنعمد إليه في هذا القسم.

ويمكن القول بإيجاز أن السيطرة على الموارد الرئيسية لا تقل أهمية عن السيطرة على الدخل والمنصرف، علاوة على ما لها من تأثير مباشر على امكانيات الربح لعمل ما. ويرجع هذا إلى سببين: الأول، إن من بين المؤسسات المتوسعة ما قد تعرض أرباحا لا بأس بها في الوقت الذي يسير فيه غيرها نحو الافلاس لنقص

مواردها، أو الفشل في رسم خططها بما يتفق مع احتياجاتها. والثاني، أنه ما لم تتم السيطرة التامة على الموارد الرئيسية لعمل ما وبحكم توجيهها بالشكل الذي يضمن استعمالها استعمالا صحيحا، فإن المبيعات والايرادات، ومن ثم الارباح، ستكون مقتصرة على حيز ضيق، ولن تتعدى كمية معينة.

والموارد الرئيسية وطرق توجيهها من الأمور التي تعرض كل سنة على ملاك المنشآت وأصحاب الشركات في تقرير الميزانية الخاص بها. والطريقة التي يعرض بها هذا التقرير على الملأ، والتي تعلن بها الملاحظات التي صاحبته مع المديرين المختصين، لها تأثير مادي فعال على العلاقة القائمة بين الشركات العامة وبين العالم بأسره. وقد يكون في هذه العلاقة ما يدل على أهميتها الحيوية بالنسبة للشركة في توسعها، كما قد يكون فيها من ناحية المجتمع ما يدل على أن الشركة ستسعى إلى رفع مخصصاتها الحدية.

وعلى هذا النمط، وفي الوقت نفسه، سيكون تقدير أصحاب الشأن للإدارة على أسس تجارية محضة بناء على ما يحققونه من نتائج، ويسود شعور قوي بأنه كلما قل ما يكشف عنه في هذه الناحية كان ذلك أدعى حرصا على مصالح الشركة. وما زالت هذه الفكرة عن قلب الأوضاع وتغير الأرقام متسلطة على عقول الكثيرين في بريطانيا بناء على ما يتصورونه خطأ من أنها قد تساعد الشركات في ميدان المنافسة. وقد بدأت هذه الفكرة تتغير شيئا فشيئا ليحل محلها الرأي القائل بوجوب عرض أحوال الشركة التجارية عرضا مفصلا لا نقص فيه. ثم توسعت الشركات في ذلك وأصبحت تحتفظ بسجل لما حققته في مدى عشرة أعوام كشفت فيه، علاوة على كشوف مبيعاتها الشاملة عن النسب المئوية لإجمالي ربح المبيعات وصافية، وعن الدخل السنوي للمساهمين.

ولا يتطلب الأمر، كما قد يتراءى لنا، أن يكون توجيه التمويل من أعمال الادارة التي تحاط بالسرية التامة، ويقتصر أمرها على فئة مخصوصة. وحتى نوضح بعض ما يتصل بذلك من نواح، بما نسوقه من أمثلة مبسطة– متخيلة طبعا– نعرض

فيما يلي تلك الأحداث التي تتطلب امعان الفكر في وقائعها.

فلنفترض معا وجود شخصية خيالية نطلق على صاحبها اسم "بيل سميث" هذا الذي أدار "جراجا" بإحدى القرى. وأنه نجح في عمله وقرر أن يتوسع فيه بصنع بعض المقطورات. ولهذا الرجل ابن يدعى "شارلي" يتقن حرفة "الحدادة والتركيب"، وابن آخر يدعى "ليس"، يتمتع بجميع الصفات الحيوية اللازمة لكل من يقوم بعملية البيع. أما ابنته "ماري" فتتولى أمر المراسلات، وتمسك المسز "سميث" حسابات العملية وتتبع شئونها المالية. واستغل "سميث" ما كان لديه من نقود متوافرة في شراء المواد اللازمة لصنع بعض المقطورات. ثم انغمست الأسرة كلها في هذا المشروع الذي صرفهم عما عداه من أعمال أخرى. وتقدم كل منهم بجميع ما لديه من نقود ليستثمرها فيه وفي شراء هذه المواد. واتسعت العملية اتساعا أكثر من طاقته، فعمد إلى الاستعانة بشخص آخر يساعده في ذلك. ثم يجدون أنفسهم مع هذا التوسع في حاجة إلى المزيد من المال لاستكمال صنع المقطورات وبيعها في ذلك، لأن ما حدث فعلا هو أنهم توسعوا في رأس المال توسعا رأسيا من غير أن يستطيعوا إتمام ما شرعوا فيه. ومن حسن حظهم، أن "سميث" كان يتمتع بثقة سيد القرية وطبيبها المحلي، مما دعاهما للاشتراك ببعض أموالهما في هذا العمل كشركاء موصين، إلا أنه بناء على رغبة الجميع في تنظيم العملية وتحديد وضع كل منهم اعتزموا تكوين شركة منهم، وأصبح وضع سيد القرية وطبيبها بالنسبة لهذه الشركة وضع المساهمين بقدر ما يحملانه من أسهم.

وكان فيما حدث أكبر درس لآل "سميث". وفتحت المسز "سميث" عينيها وراحت تتبع الطريقة التي تستغل بها أموال الشركة، وأصبحت في عملها هذا أكثر من محاسبة، إذ أخذت على عاتقها كل ما يتصل بتمويل الشركة وتوجيهها التوجيه الصحيح. فكانت تجمع ما بين آراء زوجها وولديها وحماستهم المندفعة، ثم تضع بنفسها خطة العمل مع تحديد عدد ما يصنع من المقطورات وما يباع منها. وبهذا تكون المسز "سميث" هي القائمة بتنفيذ المبادئ الحديثة للإشراف على ميزانية

الشركة. ويتطور الأمر ويتقدم "شارلي" برغبته في تجربة طراز جديد للمقطورات، وينضم "ليس" إليه في ذلك مؤكدا أنه يستطيع بيع هذا النوع الجديد. ولكن المسز "سميث" لا توافق على هذا، استنادا إلى أنه لا جدوى من إنفاق المال في حقل التجارب، ثم لا تجد بعد ذلك ما يكفي منه لعملية الانتاج نفسها. فيتقدم "شارلي" برغبة أخرى، هي أن يتفق كل ما يخصه من عائد هذه العملية لصنع مجموعات أكبر من المقطورات مع بذل جهد أكبر، فتشير عليه والدته بأنه لا جدوى من ذلك ما لم يتمكن "ليس" من بيعها. وتضيف إلى ذلك أن أفضل طريقة لإتمام هذا هو وضع خطة بما يعتزمان انتاجه من مقطورات، مع تحديد تاريخ بيعها بمعرفة "ليس". وهنا تواجههم مشكلة الحيرة بين صنع خمسين مقطورة بربح يقدر بجنيه واحد، وبين صنع عشر مقطورات بربح لا يقل عن خمسة جنيهات للواحدة. كما تشير عليهما المسز "سميث" بأنه كلما ارتفع قدر المنتج من تلك المقطورات ازداد قدر المال اللازم لشراء المواد الأولية ولدفع الأجور، وذلك قبل أن يبيعا شيئا منها. وهنا تبدأ مهمة المسز "سميث" من العمل على التوفيق بين رأي كل من ولديها.

ويشاء حظهم العاثر، أن تعتل صحة المسز "سميث" وتضطر العائلة في فترة مرضها إلى الاستعانة بخدمات أحد مديري البنوك من المتقاعدين، وممن يعرف عنه أنه ضليع في عالم الأرقام، فيجلس إلى أرقامه يغطي بها صفحات وصفحات، وينبهر آل سميث بهذه الأرقام ولو أنهم لا يفهمون منها شيئا، كما أنهم لم يتبينوا منها أن ما كان يقوم به "شارلي" من تقدير للمواد اللازمة لصناعة هذه المقطورات، ولما تستغرقه من وقت في صناعتها، لم يكن إلا تقديرا جزافيا، كما أن حسابه لما كان يقوم به مساعدوه من عمل، ولما كان يصرف إليهم من أجور لم يكن حسابا دقيقا متكافئا. ولم يدرك مدير البنك أن أرقامه هذه لا يمكن أن تكون أكثر دقة من تلك الأرقام التي يزوده بها العمل في مجموعة، وأنه لكي يحصل على ناتج عملية كل من أفراد هذه الأسرة، فإن عليهم أن يفهموا ماذا يريده منهم؟ ولماذا يريد ذلك؟ واستمر آل سميث على حالهم من تحقيق الربح من كل مقطورة يبيعونها، إلا أنهم نتيجة لتقديرات مدير البنك

غير الدقيقة، يعودون ليجدوا أنفسهم مرة أخرى في موقف العجز عن إتمام ما شرعوا في صنعه، مع احتمال ما قد يعترضهم من صعوبات مالية علاوة على ذلك، ويدركون بأن الشركة على الرغم من توسعها في أعمالها، قد تتعرض للإفلاس في حين تستمر على حالها من تحقيق الأرباح. فيلجأون إلى سيد القرية وطبيبها مرة أخرى، وهذان بدورهما يلجآن إلى الغير بقصد الاستزادة من رأس المال، حتى يتيسر استكمال صنع المقطورات وبيعها. ثم يزداد الموقف تعقيدا بما يستجد من حقيقة أن آل سميث قد فاتهم التنبه إلى ما استحق على أرباحهم من ضرائب في خلال السنتين السابقتين.

ثم يبتسم لهم الحظ مرة أخرى، ويستجيب أصدقاء سيد القرية والطبيب إلى دعوتهما، لما لهم من ثقة في المسز "سميث" ويتحقق لهم ما أرادوا من رأس مال إضافي. وإنه وإن كانت المسز سميث قد استعادت صحتها، إلا أنها أصبحت تدرك أن العمل قد جاوز طاقتها، فاتخذوا للشركة محاسبا شابا. وهذا المحاسب مع اتقانه لعمله الحسابي. فإنه كانت تنقصه الحكمة وحسن تقدير الأمور، ولم يكن يعنى إلا بتلك الأرباح التي تحققها الشركة على أوسع نطاق. وجانبه التوفيق من عدم تحذير آل سميث بأن الشركة يجب أن تكون بحالة تضمن المحافظة على أرباحها، وأنه لا جدوى من مضاعفة عدد المقطورات مع انخفاض الربح بالنسبه لكل مقطورة. وإن الشركة على الرغم مما حققته من أرباح– ونتيجة لهذه السياسة– لم تدفع إلا القليل منها لأصدقائها الذين عاونوها في وقت شدتها.

وقد لا يكون في هذا في حد ذاته ما يهم لو لم يكن في هذا التوفيق وذاك النجاح ما حرك نفوس الحاسدين الذين كانوا يتابعون ما صار فيه آل سميث من فلاح وتقدم. ويتمثل هذا الحسد في شركة كبرى للمقطورات تعمل في مدينة مجاورة. وانتهز القائمون بأمرها تلك الفرصة وعرضوا على المساهمين شراء أسهمهم بثمن مغر بالنسبة لما كان يوزع عليهم من أرباح ضئيلة. ولو أن هذا الثمن المعروض كان أقل من قيمته الحقيقية مقوما بالنسبة لما تملكه الشركة. وليس من شك في أن المساهمين من الأصدقاء لم يكن بهم رغبة في الاضرار بمصالح آل سميث، ولكنهم لم يستطيعوا

مقاومة اغراء الثمن المعروض، فباعوا ما يملكون من أسهم، وهكذا تكون عملية التمويل.

الانتاج

وظيفة العمل الانتاجية، سواء أكانت في منجم فحم، أو في مصنع للسيارات، أو في حكومة محلية، هي العامل الذي يقرر ويحدد في الوقت نفسه منهج هذا العمل، ولذلك يجب أن يكون للقدرة على الانتاج الاعتبار الأول حين وضع خطة هذا العمل تقسيم مراحله وتحديد أهدافه.وإدارة شئون الانتاج، كما ستصير مناقشتها في هذا الفصل، تشمل وظيفة التصنيع بحذافيرها، أو جميع المراحل التي تمر بها صناعة شيء ما ...

ويمكن أن نقول في ذلك: إنها علم انتاج السلع المناسبة، بالكميات المناسبة، في الوقت المناسب، ولمن يناسبهم ذلك من الناس، ولكي يتم تحقيق هذا الهدف السليم يجب أن تراعى جميع القواعد السليمة إلى أقصى ما يمكن من إمكانيات في استعمال الآلات، وفيما يوكل إلى الرجال من عمل، وفي استغلال المواد، وضمان تحقيق ذلك وتنفيذه من صميم اختصاص الإدارة في عملها.

ووظيفة الإدارة في الإنتاج ليست غاية في حد ذاتها، بل هي وسيلة إلى غاية معينة، تلك الوسيلة التي تعمل على إرضاء كل من الجمهور، ومن ينتهي إليهم مصير الحكم لها أو عليها في النهاية.

وتزداد الحاجة بمرور الأيام إلى توجيه أفضل، وإدارة أوفي في شئون الإنتاج. فالتقدم الفني لعصر الفضاء الذي نمر به مع ما ينشأ عن ذلك من زيادة في تعقيد الخطط، وما يعقب هذا من صعوبة في دقائق تفاصيلها. ثم مع ما يستتبع ذلك من الحاجة إلى تشغيل جميع العاملين تمشيا مع اتساع نطاق الاقتصاد الداخلي، إلى غير ذلك، يتطلب توجيه الإنتاج توجيها سليما بكل ما في هذه الكلمة من معنى.

وهكذا تصبح مهمة الإدارة بالنسبة لشئون الإنتاج، مهمة التوفيق بين

وظائف التنمية والتخطيط والتصنيع. وتعتمد هذه الوظائف في تطبيق الوسائل التي تقوم لتؤدي وظيفتها أساسا على نمط التصنيع نفسه والمقاييس الموضوعة له. وقد تعارف المختصون على تقسيم هذه الوسائل التطبيقية إلى ثلاثة أنواع رئيسية، الإنتاج بخط سيره المتتابع من البداية الى النهاية، والإنتاج الضخم ذو المجموعات الكبيرة، والإنتاج المخصص لنوع واحد ذو المجموعات الصغيرة. وسيتضح من البيان التالي أنه لا يمكن تجنب تداخل هذه الأنواع بعضها في بعض وأن الفصل بينها بشكل قاطع أمر لا يمكن تنفيذه.

الإنتاج المتتابع بكل خطواته:

١- الإنتاج المتتابع التيار

٢- إنتاج مجموعات من المواد الأولية

٣- الإنتاج المتلاحق مقرونا بأعداد المنتجات للبيع بكميات من المجموعات الكبيرة أو وسائل الإنتاج الضخم.

الإنتاج الضخم بمجموعاته الكبيرة

٤- الإنتاج الضخم

٥- انتاج المجموعات الكبيرة.

٦- انتاج الجزئيات في مجموعات كبيرة ثم تجميعها على حسب أنواعها كل مجموعة على حدة.

الإنتاج المتخصص بمجموعاته الصغيرة

٧- إنتاج المجموعات الصغيرة

٨- تجميع الآلات الكبيرة بحسب مراحل العمل

٩- صناعة المواد التي تتطلب وحداتها وسائل معقدة في تطبيقها.

١٠- صناعة المواد السهلة بناء على أوامر تشغيلها الصادرة من المستهلك

ولسنا بسبيل القيام بمناقشة مختلف عمليات الإدارة في شئون الإنتاج مناقشة تفصيلية، لأن الكثير مما صدر من مؤلفات قيمة في هذا الشأن، قد أفرد لهذا الموضوع الكثير من نصوصه وأبوابه. إن كل ما يهمنا هنا هو أن نقدر حق التقدير تلك المشكلات التي تفهم ضمنا في أثناء إدارة عملية الإنتاج، وسنتناول هذه المشكلات من ناحية تأثيرها في مختلف المراحل لصناعة المجموعات هندسيا. ولن نحاول أن نعتذر عما سنعمد اليه في بحث مفصل، إذ أن هذا التفصيل من الضرورة بمكان. لحسن تفهم هذه المشكلات ومدى ما فيها من تعقيد، حينما نواجه بها في مصنع نموذجي لإنتاج المجاميع.

ولقد عنيت الفقرات السابقة من هذا الفصل برسم خطوط وظيفة الإدارة بالنسبة للتمويل، وعرضت تلك الفقرات الكيفية التي تعين بها مختلف أهداف الأعمال. وبمجرد أن تحدد سياسة الشركة، يتعين على الإدارة أن تبدأ عملها في الوقت المناسب من غير أن تغفل ما يستجد من تفاصيل أولا بأول، حتى تضمن أن كل ما يتطلبه الإنتاج في المدة المقررة له من جزئيات قد تم صنعه أو شراؤه بناء على القواعد الاقتصادية وبأقل تكلفة ممكنة. وعلى الإدارة بعد ذلك أن تستوثق من وصول هذه الجزئيات في المكان المطلوبة له، وفي الوقت المطلوب تجهيزها فيه، حتى توضع موضع الاختيار، ثم يصير تجميعها وطرحها بما يتفق مع خطة البيع. ولكي يتم ذلك على الوجه الأكمل يستلزم الأمر تقدير وظيفة العمل الإداري في الإنتاج تقديرا تاما مع ممارستها عملا.

وكأساس لهذا العمل، يشترك كل من مديري البيع والإنتاج في وضع برنامج يكون موضع الموافقة من أعلى المستويات مركزا في الشركة وليكن ذلك من المدير الإداري أو من المجلس التنفيذي الأعلى. وهذا البرنامج من الأهمية بمكان، لأنه يقرر بصفة نهائية ما تعتزم الشركة القيام به، مع تحديد الخطوات اللازمة لكل عملية من عملياتها، وهو بحق الخطة الشاملة لتحرك الشركة بجميع قواها في حملتها الإنتاجية.

كما يجب تقويم كل وحدة بذاتها بالنسبة لما تنجزه على أساس ما استلزمه ذلك من ساعات للعمل البشري والآلي للتحقق من ان هناك من القدرة الإنتاجية ما يكفي في كل شهر من شهور السنة لسد احتياجات العمل. ومن هنا يمكن أن نتبين حاجتنا لزيادة هذه القدرة الحدية، وما يستتبع ذلك من تقدير الطاقة التي تتبع للوصول إلى ما نبغي، وعما إذا كان من الممكن تحقيق ذلك بزيادة ساعات العمل، أو بزيادة القوة العاملة في فترات معينة من السنة. وما إن تقرر ذلك وتقرر موازنة ما فرضته خطة الإنتاج من أعباء مع كفاية العمل وقدراته، تكون الخطوة التالية، بالعمل على ضمان حسن سير العمل، بصدور أمر التشغيل للجزئيات المطلوبة في فترات تسمح بإتمام صنعها بانتظام في الأوقات المحددة لها. كما يجب أن نضع نصب أعيننا حين قيامنا بذلك، أنه وإن كانت صناعة شيء معين على إحدى الآلات قد تستغرق ثلاثين دقيقة من العمل، فان القطعة التي ستتم صناعتها قد تنتظر ساعات بعد وصولها قبل أن يبدأ العمل بها. وحتى يمكن الاستيثاق من إتمام تجهيز القطعة المطلوبة قبل الميعاد المحدد لها، يجب أن تطمئن الإدارة إلى وصول هذه القطعة الى "الماكينة" التي ستتولى اعدادها في وقت يكفي "لتصفيفها".

ولا حاجة بنا إلى مزيد من إيضاح أن كل الجزئيات اللازمة لمجموعة معينة قد عمل ترتيبها، وانه يتعين طلبها قبل المدة اللازمة "لتصفيفها" بوقت كاف. ويعبر عن الوقت الذي يستغرقه ذلك من البداية حتى إتمام صنع جميع القطع اللازمة لأحدى المجموعات "بدورة التصنيع"، وهذه الدورة يحسب زمنها بأثر رجعي من وقت تسليمها كوحدة من وحدات الحاصل الإنتاجي. وحتى نبسط من شأن هذه العملية الحسابية سنقسم السنة إلى فترات متساوية، ولتكن فترات شهرية مثلا، ترتب ترتيبا تتابعيا. وهكذا يمكن أن نوضح أن أمر التشغيل لجميع القطع اللازمة لإنتاج ما، محدد له الشهر الثالث، يجب أن يصدر في الشهر الأول، إذا ما كانت "دورة التصنيع" تستغرق شهرين طولا..

ولحساب عدد القطع التي يتطلب الأمر تشغيلها، يجب الرجوع الى برنامج

التصنيع لمعرفة عدد الوحدات التي يجب انتاجها وتسليمها في المدة المعينة، وضرب أرقام القطع اللازمة لكل وحدة في مجموع عدد الوحدات المذكورة. وقد تتكرر بعض هذه القطع في أكثر من انتاج واحد مما يستدعي الأمر أن تتبع فيه إجراءات ميكانيكية أخرى أو كتابية باستعمال البطاقات المثقوبة الى غير ذلك من الوسائل التي تساعد على ازدواج العدد من هذه القطع المتكرر طلبها في أكثر من انتاج واحد. كما يجب أن ينشأ سجل تحفظ به أوامر التشغيل لكل قطعة على انفراد، مع اثبات العدد المطلوب في كل أمر من أوامر التشغيل على طول خط التصنيع. ولقد جرت العادة على الاحتفاظ بهذه البيانات كتابة على "كارتات"، ولو أن الكارتات المثقوبة أكثر اقتصادا في الأعمال الكبرى ويمكن الاستفادة بالنماذج الحديثة للآلات الحاسبة "كمبيوتر" لهذا الغرض.

وبمجرد معرفة العدد اللازم من كل قطعة يمكن تقدير المادة اللازمة لصناعتها وعمل الترتيب اللازم لتوفيرها. وقد لا يكون من المصلحة اقتصاديا بالنسبة لبعض القطع حساب عددها المطلوب بهذه الطريقة المفصلة، عن طريق استعمال الوسائل الكتابية، ويمكن السيطرة على مثل هذه الحالات بالاحتفاظ بالمزيد من هذه القطع وتوجيهها على حسب الحاجة إليها. وقد لا يكون في سلوك هذا المسلك احكام للسيطرة على المثبت بسجلات الموجود من هذه القطع كما سبق أن أوضحنا، علاوة على ما قد يكون في ذلك من مخاطرة في تكديسها إذا ما توقف استعمالها تبعا لما يطرأ من تغيير على الرسوم المعدة للمطلوب انتاجه. وكل من هاتين الوسيلتين لمراقبة المطلوب من كميات جزئية، تنفع كدليل للعاملين على ما هو مطلوب بالذات من بعض القطع، وما يجب أن يتخذ خطوات لتنظيم ذلك وتخصيص المطلوب من كل قطعة في أوامر التشغيل الصادرة في هذا الخصوص. وهذه الأوامر من ثم توزع على مختلف أقسام العمل التي سيقوم كل منها بتنفيذ ما يخصه من هذه القطع في مراحل صناعتها، كما انها ستكون بيد مقدمي العمال في كل قسم من هذه الأقسام لتكليف من يعملون تحت أمرتهم بالعمل المطلوب منه.

وسنرى أن هذه الإجراءات في مختلف مراحلها، ستضمن صدور أوامر التشغيل في الوقت المناسبة، ولمن يناسبهم ذلك من الناس الذين يستطيعون ان يتابعوا مراحل تنفيذ هذه الأوامر، بناء على البيان السابق اثباته، ويتعرفوا على الوقت الذي يجب أن يتم فيه ذلك، حتى تسلم كل قطعة في الوقت المحدد لها، اذ ما سار العمل في هذا الاتجاه.

وحيث أن كل ما سبق من خطوات هو من عمل الانسان، والانسان غير منزه عن الخطأ كما هو معروف، فليس بمستبعد أن تتجه بعض هذه الخطوات الى غير ما رسم له. وحتى يمكن تلافي ذلك، وحتى يمكن للعمل أن يتجه في طريقه المرسوم له، ولا يتلكأ بسبب عجز في ناحية من نواحيه، أو نقص في بعض القطع المطلوبة له، فقد أنشئ قسم عهد إليه الاشراف على حسن سير العمل، والتثبت من أن التعليمات تصل الى المختصين في الوقت المناسب، مع الإسراع بتلافي ما يقع من أخطاء، وتجنب ما يقع من خسائر، ومراعاة العمل على تقدير كل احتمال يكون فيه اضرار بخط سير العمل، واعداد ما يلزم لمواجهته وتجنب معقباته.

وهكذا نرى أن تيار الإنتاج المنتظم وخط سيره المتواصل يعتمد على القيام بهذه الوظائف الأربع:

١- وضع البرامج التي يتفق الجميع على مقدار ما يرد بها من ناتج في المدة المحددة له كل فيما يخصه.

٢- وضع القوائم التي تحدد الأوقات التي يتعين على كل قسم تنفيذ المطلوب منه فيها.

٣- إصدار الأوامر التي تتضمن التعليمات التنفيذية لتجميع مختلف الكميات لكل قطعة على حسب مواصفاتها.

٤- المتابعة للتثبت من أن كل شيء يسير على حسب الخطة الموضوعة له.

وهذا الذي أشرنا اليه من كل ما يتصل بسبب بوظيفة الإدارة في ميدان

الإنتاج، يعطي كل ما يمكن من تساؤل يتعين على مديري الإنتاج الإجابة عليه: ما عدد المطلوب صنعه؟ وما نوعه؟ ومتى يجب أن يتم تنفيذ ذلك؟.

أما تفاصيل المراحل المتتابعة اللازمة لأية مجموعة من المنتجات. والمواصفات المفصلة لكل قطعة تلزم لهذه المجموعة، مع تحديد الآلات وطاقتها، الى آخر ذلك، فأمر موكول الى اقسام أخرى لا تتصل في عملها اتصالا مباشرا بالتقويم الزمني لمراحل الإنتاج ومواعيده.

إن قسم الرسم يختص بتطوير النماذج واستنباط كل ما هو جديد فيها، وذلك بعد أن يتبادل الرأي فيما يعتزمه من تعديل مع القسم التجاري الذي قام بوضع أسس عمله بناء على حاجة السوق للنموذج مدار البحث، ثم ان العناصر المتشابكة للمنتجات هي التي تحدد عدد المراحل اللازمة لتطورها، وما يجب أن يدخل عليها من تحسينات قبل أن تصل للمرحلة النهائية من تلك المراحل. أما آخر ما تصل اليه أقسام الرسم من تطوير لنماذجها، فيجب أن يكون- في كل حالة- تام الزوايا مستكمل المواصفات لتلك المنتجات والطريقة التي تعرض بها، بما في ذلك من أعداد قوائم تفصيلية لكل قطعة يحتاجها صنع هذه المنتجات. ويتم ذلك، في عالم الهندسة، بما يقدم عادة من رسومات مفصلة لكل ما سيصير تجميعه من قطع، مشفوعا بقوائم تبين أصنافها ومواصفات عرضها.

وبعد المرور بتلك المراحل، يأخذ قسم الإنتاج على عاتقه تحديد كيفية صنع كل قطعة تحديدا مفصلا، ويتضمن هذا العمل تخصيص ما تصلح له كل آلة بالنسبة لكل عملية، وتحديد الأدوات اللازمة لها وتقدير سرعة تلك الآلات وما يناسب كلا منها من عمال، مع تقدير المراحل التي يجب أن يتم عندها تجميع هذه الأجزاء. ويطلق على هذا بصفة عامة، المتابعة والتخطيط. وبإصدار الأوامر الى العاملين بتنفيذ ما يعهد به إليهم كما سبق أن أوضحناه، تكون هذه الأوامر بمثابة التعليمات الى هؤلاء العاملين بمتابعة خط سير العمل في مراحله الموضحة لهم.

ولضمان تنفيذ هذه التعليمات، اقتضى الأمر وجود هيئة من المفتشين يوكل إليها متابعة المنتجات في كل مرحلة من مراحل صناعتها. والتثبت من مطابقتها للمواصفات الموضوعة لها.

وقد تعرضت الفقرات السابقة للمشكلات التي تواجهها إدارة الإنتاج في كل عملية من عمليات إنتاج المجموعات في الأشغال الهندسية. إلا أنه يمكن التعرف على ما يطابق مهمة الإدارة في هذا الميدان في جميع أنواع الصناعات الأخرى تقريبا. ولنضرب لذلك مثلا بصناعة المواد الأولية. فإن أول ما يوضع من مقررات إقامة هذه المصنع، هو تقدير الطاقة الإنتاجية لجميع مراحل العمل فيه. ويمكن القول بأن هذا يقابل وضع البرامج في انتاج المجموعات، ثم يتلو ذلك الدفعات المتعددة للعمليات المتتابعة المراحل، التي تنقل فيها المادة المغذية للأوعية المختلفة. هذه العملية ستحدد الطاقة الاحتوائية لهذه الأوعية مع تحديد حجم المضخات، ومقاس الأنابيب بشكل يشبه توقيت التقاويم في الأعمال الهندسية. ثم يأتي بعد ذلك دور الصمامات المتحكمة في اندفاع المواد المختلفة، والتي يمكن تشبيهها بالإجراءات الكتابية لمراقبة كميات القطع والأوامر الصادرة بتشغيلها.

أما النتائج التي وصلنا اليها فتصف لنا المجرى الرئيسي للمراحل الصناعية الحقيقية، وإن كان هناك من الروافد الهامة ما هو جدير بالاعتبار. ومن ذلك مثلا، ما يحدث عند تقدير اللازم من متضمنات العمل لتشغيل مختلف الأجزاء التي يستلزم الأمر صناعتها. فقد يسرت الطريقة التي تطبق في دراسة التشغيل تحقيق تصحيح أساليبه تصحيحا علميا يكاد يكون تاما، الأمر الذي يجعل من انشاء قسم من المدربين الأكفاء لدراسة نواحي التشغيل أمرا لازما في كل مراحل التصنيع التي تستخدم عددا من العمال.

وما تصدره الإدارة من قرارات تنشأ عن ممارستها لسلطتها في توجيه الإنتاج، يتضمن من المشكلات المستعصية الكثير كما يتطلب امعان النظر فيما يغتلفه من عوامل مختلفة متضاربة. وهذا ما دعا إلى التطور بأعمال البحث تطورا

يعمل على تبسيط حل هذا النوع من المشكلات. واليك مثلا يمكن ان يتخذ مقياسا لذلك في كل أنحاء العالم فقد استعملت إحدى الآلات الإحصائية الحاسبة بنجاح للحصول على أكثر الطرق اقتصادا للجمع بين مختلف العناصر لصناعة علف الماشية. ويمكن بعد ذلك دراسة نتيجة الاختلاف بين مجموع التكاليف الحدية، وبين قيمة التكلفة لعنصر واحد من تلك العناصر، لنخرج من ذلك بما يمكن أن نوازن به بين التكلفة المفردة وتكلفة التركيب في مجموعة. وقد يستغرق مثل هذا البحث إذا تم بالطريقة العادية الكثير من ساعات العمل الحسابي المرهق الطويل.

ولا حاجة بنا لأن نقصر استعمال تلك الأساليب الفنية في عمليات البحث على الصناعات الكبرى. إذ يمكن استعمال وسائل مشابهة تعمل على أساسها الجهات الإدارية فيما تتخذه من قرارات في مختلف الأعمال المتباينة حجما، صغيرة كانت أو كبيرة.

وحتى يمكن أن تبدأ أية صناعة بمراحل عملها، يجب أن يعد لها ما يلزم من أبنية ومن آلات ومن خدمات. وهذه جميعا يجب أن تكون بحالة جيدة صالحة للعمل فورا. كما يجب حين اختيار الموقع الذي يقام عليه هذا المصنع مراعاة صلاحيته بالنسبة لتوافر الأيدي العاملة، والمواد الأولية، ووسائل النقل، والخدمات. كما يجب حين اختيار هذا الموقع مراعاة امكان التوسع به حينما يستلزم الأمر ذلك، مع وجود مكان يستع للتالف من المنتجات، وقربة من مراكز الإطفاء، وغير ذلك مما يتطلبه العمل من خدمات الإنقاذ وغيرها من تلك الخدمات التي تستدعي السرعة في تلبيتها. كما يجب أن يكون اختيار النمط الذي تقوم عليه المباني بما يتناسب مع نماذج ما سيقوم المصنع بإنتاجه، ومدى اتساع نطاق هذا الإنتاج، وسيراعى ذلك في داخل المباني وفي خارجها، الأمر الذي يصبح من أهم ما تشغل به الإدارة نفسها في أي مصنع مهما يكن مقدار حجمه.

كما يجب أن يتخذ اللازم بكل دقة وعناية لإيجاد جميع التسهيلات والمحافظة على جميع الإمكانيات التي تضمن عدم اجهاد الآلات، او مراعاة أنها لا

تتكلف مالا يتطلب الأوامر من أموال تتجاوز حد المعقول في المحافظة عليها. وهكذا يتطلب تثبيت هذه الآلات وتخطيط اقامتها، أكبر ما يمكن من عناية الهيئات الإدارية. هذا وقد شغل كثير من أصحاب الرأي في أمريكا في السنوات الأخيرة، باستنباط الوسائل التي يمكن للمنتجات المختلفة في تنافسها على مكان الصدارة بالنسبة لصلاحية استعمالها، من أن ترتب على حسب مالها من تقدير واعتبار– وقد أطلق على هذا البحث هذا الاسم الضخم "تحليل لمهمة الاستثمار" أما في بريطانيا فقد تم هذا البحث في نطاق ضيق، ولا جدال في أن الدواعي الاقتصادية ستعمل على الاستزادة من هذه الدراسات والبحوث.

ومن الجلي الواضح أن العمل يتجه الى التوسع في خطوات متلاحقة كلما ازدادت طاقته الإنتاجية، وذلك بتركيب آلات جديدة، أو باتخاذها أماكن جديدة لإصلاح الآلات وصفها. وحيث أن هذه الخطوات تتجه اتجاها متشعب النواحي متعدد التفاصيل، مما يثقل كاهل الإدارة ويزيد من اعبائها، المر الذي يحسن معه في الغالب، من الناحية الاقتصادية الاستعانة بمن تقدمهم المؤسسات الكبرى والصغرى، على حد سواء، من مستشارين اداريين. ويمكن تطبيق هذا على ما يدخل من حوافز لزيادة ما يبذل من جهود على أساس من دراسات نواحي العمل والتشغيل، وفي تغيير وسائل الاشراف على الإنتاج، وفي تخفيض التكاليف واعداد المعلومات اللازمة لإمكان الاشراف على التكاليف. وقد يمتد هذا الى عملية اعداد مصنع جديد أو قسم مستجد. وهناك بعض مؤسسات من الاستشاريين يمكن أن تتقدم بحفنة من الآراء في تحليل الأسواق، وما يتطلبه الأمر من نماذج للمصنع الجديدة، ومن وسائل الاشراف على اقامتها ابتداء من تشييد مبانيها، الى تركيب آلاتها، الى تنظيم اجراءات ادارتها، إلى كل ما هو ضروري لحسن سير العمل سيرا يصل بالإنتاج الى آخر مراحله في يسر وسهولة. ولقد أدرك المختصون كأداة من أدوات الإدارة لها قيمتها ونفعها، وهم بسبيل ذلك، وفي طريقهم في أمريكا الشمالية حقيقة الدور الذي يمكن أن يقوم به الاستشاريون إلى فرض ما لدورهم من أهمية في أوروبا الغربية. ولقد تضافرت عدة

عوامل، كالسلبية المطلقة، وعدم الاهتمام الكافي، وأهم من ذلك كله، عنصر الزمن المتحرر، في أن تجعل من مهنة المستشارين مهنة جديدة عظيمة الأهمية بالنسبة للهيئات الإدارية.

وكل هذه النتائج المسلم بها، تناولت الإنتاج الصناعي. ولا يعني هذا أن العمل الإداري الذي يؤثر في الإنتاج التجاري- كإدارة البنوك وشركات التأمين وشركات النقل وغيرها من نواحي النشاط الأخرى- أقل أهمية من العمل الإداري بالنسبة للإنتاج الصناعي. إلا أننا اقرارا للحق نقرر أنه في حين تطبيق المبادئ الإدارية بصفة شاملة في كل نوع من أنواع الأعمال، يكون من المتعين تناول هذا العمل الإداري في نواحي الإنتاج الصناعي ببحث أكثر تحديدا وتعريفا. وسواء كان الناتج في نهاية الأمر متعلقا بصناعة أو بخدمة، فان وظيفة الإنتاج ومهمته كما سبق أن تحدثنا ذلك في مستهل هذا القسم، هي عامل من العوامل المقررة المحددة لمنهجه.

التسويق:

في الفصل الخاص "بالشغل الشاغل" تحدثنا عن التسويق، كما تحدثنا عن التمويل والإنتاج، بأنه أحد تلك الوسائل الهامة التي تمارس بها الإدارة وظيفتها. وهو اصطلاح يتسع معناه ليشمل كل بحث خاص بالأسواق، وبالبيع، وبتصريف السلع، وبالإعلان، وبالعلاقات العامة. وهذه الوظائف التي تتضمنها عملية التسويق هي التي تيسر مهمة الإدارة في عملها، وتعينها على التثبت بصفة محددة من الاحتياجات الحالية أو المحتملة للعملاء. وهي، علاوة على ذلك، العمد الأساسية للاستفادة من المنتجات أو الخدمات، كما يجب أن تكون الاستفادة، بكل معنى الكلمة.

وإن كنا قد تحدثنا عن التسويق بمعناه الشامل باعتباره مركز نشاط الإدارة، عصب وظيفتها الفريد، فلا يمكن لعمل أن يزدهر، أو قل تثبت أقدامه، مالم توضع احتياجات السوق باستمرار نصب أعين أولي المر- الا ان المر يتطلب تحليل وظائف التسويق الرئيسية تحليلا دقيقا مفصلا. ولكننا يجب أن نسرع بتقرير أنه في محيط

تسويق السلع المصنوعة- سواء كانت هذه السلع زراعية أو استهلاكية، ومهما تكن طبيعة نوعها- نجد أن هذه الوظائف تستجيب لكل نوع من أنواع البحث والتحليل. وليس معنى ذلك أن الخدمات كأعمال البنوك والتأمين والتليفزيون، الى ما هو أصغر من ذلك وأقل شانا، ليست بحاجة الى تسويق كغيرها، غير أن من يقدمون هذه الخدمات أو ما في حكمها- ويجب أن نضيف هنا الملكية الصحيحة- هم أكثر اتصالا بعملائهم، مما قد يجعلهم أكثر بعدا عن مشكلات التسويق.

واختيار سبل التوزيع المناسبة، من تصريف بالجملة أو بالتجزئة أو عن طريق المراسلة، هو من أهم الأسس التي يمكن أن نبني عليها النجاح في بيع السلع المصنوعة، أما ما يتصل بمشكلة نقل المنتجات تفصيلا منذ خروجها من المصنع حتى تصل الى الموزع، ومنه إلى المشتري أو المستهلك، فلم يعترف به بعد كأمر من الأمور الداخلة في نطاق التسويق واختصاصه، وقد يرجع هذا إلى حقيقة أن المنتج سواء أكان مزرعة أم مصنعا كما هو الغالب، مسئول عن التخلص من سلعة بأسرع ما يمكن. أما نحن فنرى أن موضوع النقل يجب أن يكون من المسائل التي تتقابل عندها وتتفرغ منها جميع عمليات التسويق.

ولقد أتاحت الآلات الميكانيكية التي أدخلت على سبيل الإنتاج الزراعي والصناعي، مع تحسن وسائل نقل هذه السلع، وكفاية وسائل التبريد، علاوة على زيادة القوة الشرائية مع ارتفاع مستويات الوعي عند المستهلكين، أتاحت كل هذه العوامل مجتمعة للفلاح وللصانع معا في عصرنا هذا خدمة الأسواق الوطنية والدولية في وقت واحد. وفي هذه الظروف من الإنتاج الضخم وما يقابله من استهلاك ضخم، أصبح العميل مجهولا، وإن كانت طلباته في ازدياد تبعا لذلك. وهذا العميل قد يكون بعيدا عن مركز الإنتاج بمئات الميال. ولهذا السبب، ولأن الكثير من السلع المصنوعة يجب أن يمر بعدة مراحل قبل انتاجه، لقد باعد الزمن بين المنتج والمستهلك، كما باعدت بينهما المسافة.

ومن هذه العوامل يمكننا أن نفهم السبب في أن الأبحاث المتصلة بالأسواق،

وبتصريف السلع، وبالإعلان، وبالعلاقات العامة، قد أصبحت أقساما يشار اليها بالبنان في كثير من الأعمال الكبرى، كما أصبحت وظيفة مدير التسويق- الموكول اليه تنسيق عمل هذه الأقسام الكثيرة، بما في ذلك قسم تنظيم البيع الذي يرأسه مدير مسئول عنه- من المعالم الهامة والسمات الظاهرة في كل تنظيم للتسويق. وهناك الكثير من التعارض الشديد، والاختلاف الحاد حول أهمية وضع قسم الرسم في شركة ما. وشكرا لما قامت به بعض الهيئات الكبرى، بالإضافة إلى ازدياد الوعي في ميدان الصناعة البريطانية مما كان له أكبر الأثر في اظهار ما للتصميم الجيد من أهمية.. الأمر الذي كان من شأنه أن يحمل الناس أخيرا على الاعتراف بقدر موظفي هذا القسم وتقدير جهودهم والاستعانة بآراء الخبراء منهم في هذا الشأن. وكل ما يتصل بالرسم بسبب- كالتسويق بمعناه الوظيفي الشامل- من المسائل المشتركة في كل ما ترمي إليه إدارة الأعمال. إن مظهر المصنع أو المكتب وحالته التي "ينشرح لها الصدر"، والتخطيط الأولي لشكل المنتجات، ثم المظهر النهائي الذي تبدو به هذه المنتجات، و"وجه" المؤسسة أو المنشأة الذي يتضمن سمات الإعلان، وينم عن داخله وعن مظهر علاقاته العامة. كل تلك المظاهر يشترك فيها قسم الرسم بعمله، وهو بوضعه هذا، يجب أن نسلم له بأنه يشكل ضلعا من التبعات التي يضطلع بها مديرو القمة وتكون محل عنايتهم.

وفي المنظمات التي هي أصغر حجما، وهي تمثل ٩٠% من المنشآت البريطانية التي تستخدم مائة من العاملين أو أقل، تتجمع كل مظاهر التسويق وأركانه- كما يجب أن تكون في يد فرد واحد أو يوكل بها لنشاط فئة واحدة، كما أن هناك الكثير من المؤسسات المتخصصة في أعامل التسويق، والتي أنشئت لتقديم ما يطلب منها من مشورة لأصحاب الأعمال كبيرة او صغيرة، الذين يطلبون منها ذلك. وهناك وكالات للإعلان مستعدة لأن تساعد الشركات حيثما يكون اختيار المستهلك من المسائل التي يجب أن ترمي اليها هذه الشركات. وقد ازداد عدد المتخصصين في هذه النواحي، منذ الحرب العالمية الثانية، وهم يعرضون الآن خدماتهم

في ميادين التسويق والعلاقات العامة، كما يبدون استعدادهم لتدريب مندوبي البيع والاستفادة من خبراتهم.

وقد تتطلب السلع الاستهلاكية المصنفة تطبيق قواعد التسويق تطبيقا تاما غير منقوص، يشمل كل وظيفة من وظائفه. ولذلك قد يكون البدء بمناقشة ذلك ما يعني انطباقها على السلع الاستهلاكية بصفة خاصة، ولو أن معظم هذه المبادئ ينطبق بصفة عامة على كل السلع الصناعية.

وقد جرت التقاليد، بأن ما يصدر من قرارات في ميدان التسويق، يكون مؤسسا على التجارب والسوابق، وعلى الالهام الموجه، وعلى الملاحظات الشخصية للمسئولين عن شئون البيع، وبالذات ملاحظات مديري المبيعات. ومن حسن التوفيق أن تجهز الأعمال في أيامنا هذه بقسم للمخابرات بتقمص شكل قسم أبحاث الأسواق الذي يمكن أن تستفيد به الهيئات الإدارية في الكشف عما يلي:

١- سعة السوق وحجمها وما لها من قدر بين الأسواق.

٢- موقع السوق ونطاقها الجغرافي

٣- طراز العميل

٤- دوافع العملاء الموجهة لهم فيما يفضلون.

٥- اتجاهات المشترين وعاداتهم

٦- سبل التوزيع المناسبة

٧- القوى المنافسة

٨- الأسعار في نطاق تجارة معينة

٩- مدى ما للإعلان من أثر منتج فعال

١٠- حسن استعداد مندوبي البيع والموزعين وكفايتهم والغرض الأسمى لأبحاث

الأسواق يكون بالتثبت من أن المستهلك يجد ما يريد شراءه ويرغب فيه.

وفي اعتماد الإدارة المتزايد على أبحاث التسويق ما يدل على ما لها من قيمة في نظر هذه الهيئات، وعلى ما ثبت لديها من أنها توفر الكثير من النفقات وتحقق غير القليل من الأرباح، مما يتجاوز في مجموعة تكاليف انشائها. ومع ذلك، ومن الضروري أن نتوجه بكلمة تحذير في هذا المجال. لقد شبهوا عمل رجال قسم أبحاث التسويق ودورهم بعمل "الرادار" وما يؤديه من نفع. "فالرادار" ينبه من يستعين به الى الأخطار التي تحيط به، ويرشده إلى الطريق الذي يمكنه ان يسلكه ليتجنب المكاره. فإذا ما تصادف، وذلك قبل اختراع الرادار، أن ضبابا أسدل ستره على منافذ "دوفر"، فإن قائد السفينة، لا يملك إلا أن يلقي برواسيه، في انتظار انقشاع هذا الضباب. وإلا لتعرض لما لا تحمده عقباه من تصادم وكوارث. الأمر الذي لا يتكرر الآن بفضل اختراع الرادار. وكذلك الحال بالنسبة لأبحاث التسويق التي تزود الإدارة بما تشاء من معلومات من غير أن تتعرض لخطأ او لتجربة تكلفها الكثير. وهي من ناحية أخرى شأنها شأن الرادار حينما يوضع بين أيد لا تتقن استعماله، فيشكل خطرا لا يستهان به على من يريد أن يستعين به. إن أي خطأ في تحديد المواقع وقراءة الأرقام من المختصين، قد ينتهي بكارثة محققة، الأمر الذي لا يقع كثيرا لحسن الحظ. ولا يعني هذا أن استعمال الرادار يتطلب الخبراء من العلماء بنواحي أجهزته للقيام بإدارته واستنباط الحقائق من أرقامه. ولكنه يعني أنه يجب أن تتوافر لليد التي تستعمله المعرفة التامة بأسس استعماله ومبادئه الأصلية. وكذلك الحال بالنسبة لأبحاث التسويق.

ويجب علينا بادئ ذي بدء أن نتخير أفضل الوسائل لجمع أكثر ما يمكن من معلومات عن الأسواق. كما لا يجب أن نقتصر في جمع هذه المعلومات على ما يدلي به مندوبو البيع، لأن طاقتهم في ذلك محدودة بما فرضته عليهم طبيعة عملهم من عدم تحري الحقائق في أثناء ممارستهم لمهمتهم. والطريقة المثلى للحصول على أصلح المعلومات تكون بجمع المواد المطبوعة وتحليل ما بها من وقائع، مما يمكن

الحصول عليه في داخل الشركة أو خارجها، وهذا يمكن أن نطلق عليه البحث "المكتبي".. ثم بجمع الملاحظات عن طريق المقابلات الشخصية واستعراض ما يكفي من "عينات"، وهذا يمكن أن نطلق عليه بحث "الحقل". ثم تضم هذه الحقائق وتبوب توطئة لفحصها وتحليلها فيما بعد.

أما الطريقة المعروفة باسم "الفحص المجزأ للحساب الختامي" فتمارسها الكثرة من المؤسسات المتخصصة في ميدان بحوث التسويق. وهي تتضمن الملاحظة المنتظمة لوضع نوع معين من السلع المعدة "كعينات" بعناية فائقة والمطروحة للبيع بالتجزئة في ميدان معين، كمحال البقالة، والصيدليات، ومحال الحلوى مثلا. فالمنتفعون من هذه الخدمات يحاطون علما بالمعدل الذي تتحرك به منتجات منافسيهم من "رفوفها" تلبية لتوجيهات المستهلك العادية من تقبله لها، أو في حالة عدم حدوث ذلك يمكنهم أن يعلموا هذا من معدل تلبية دواعي الدخل. وما يبذله من جهود في البيع، ومن نفقات في الإعلان، ومن اعداد لقوائم توقيت الإنتاج، كل ذلك يتطلب مراعاة التنسيق على ضوء ما أوضحنا من معلومات قيمة.

والملاحظة ليست بالأمر السريع المفعول، أو الذي يتكلف شيئا فيما يتلقاه صاحبه من معلومات، كما يحدث مع المستفسر المتحري، وإن كنا نرى عدم الإثقال على من نقابلهم بالأسئلة وتحميلها أكثر من معناها، كما يجب عدم توجيه من نستفسر منهم إلى ما يجيبون به، إن معظم هؤلاء يسلمون زمامهم لسائليهم من أن ما يفضي به هؤلاء من معلومات من الأهمية بمكان، ولا تقل عن ذلك أهمية الطريقة التي تطرح بها هذه الأسئلة. إن السائلين يجب أن يستفسروا عن كل ما يلزمهم من معلومات بأكثر الطرق إيجازا، كما يجب أن تكون أسئلتهم متتابعة متلاحقة، ويتعين أن توجه هذه الأسئلة بصيغ مختلفة لا تغير من معناها إلى عدة أشخاص، حتى يمكن أن تستخلص النتائج المرجوة من مقارنة الردود بعضها ببعض فهي عملية استفتاء موجه للوصول إلى حقيقة معينة.

ولنسرد الآن مثلا لذلك: استاءت الهيئة الإدارية لأحد فروع المحال التي

تبيع كل شيء للجمهور في إحدى المدن، من هبوط مستوى الأرباح في مطعم هذا المحل أخيرا، مع أن الحركة التجارية في سائر أقسام المحل كانت تعج بالوافدين كالمعتاد، وكان هذا المطعم يقدم لعملائه صنفين أو ثلاثة في وقت الغذاء ليختاروا صنفا من بينها، وشعر المسئولون من وقت لآخر بأنه يحسن بهم تحويل جزء من هذا المطعم إلى "كافتيريا" تقدم فيها وجبات خفيفة، فعهد إلى هيئة من الباحثين في شئون التسويق بإجراء استفتاء بين المترددين على المحل، وتم وضع قائمة بالأسئلة المطلوب الرد عليها وتمت المأمورية الاستطلاعية، واتضح أن الكثيرين من المترددين على المحل قد عينوا في إجاباتهم أصنافا مشابهة للتي يقدمها المطعم، وحين فحص هذه الردود اتضح أن هذا يرجع إلى الصيغة التي وجه بها السؤال التالي – أي صنف تفضل تناوله كطعام للغذاء؟ وقام المستجوبون بتفسير هذا السؤال كما حلا لهم وعلى قدر فهم لمعناه غير المحدد، فسرد البعض ألوان طعام الغذاء الذي اعتادوا تناوله في منازلهم، وعدد الآخرون ألوانا بقائمة خيالية كما يشتهون من غير اعتبار لأسعارها، في حين عمد فريق آخر إلى تصور الوجبة التي يفضلها غيرهم من المترددين بصرف النظر عن رغباتهم الشخصية، فأعيدت صياغة السؤال بشكل أكثر تحديدا – "أية وجبة للغذاء تفضل أن تتناولها في المحل اليوم؟ – وبذلك حدد للمستجوبين ما يفضلونه كوجبة للغذاء في اليوم الذي وجه فيه السؤال إليهم. وبمراجعة ما أجاب به المترددون على المحل، اتضح أن معظمهم يفضل الوجبات الخفيفة التي لا تقتضيهم وقتا ولا مالا كثيرا، على ألا تقدم لهم في "كافيتريا". وكان في هذا ما يكفي لإضافة الوجبات الخفيفة إلى قائمة الطعام، وما إن تم ذلك حتى ازدهر المطعم وازدادت أرباحه زيادة مناسبة.

ونضيف إلى ذلك ما يتطلبه الأمر من صفاء ذهن حينما نقوم بتفسير البيانات الإحصائية من ناحية علاقتها بالنسب المئوية التي تظهر من تحليل أبحاث التسويق في مختلف ميادينه، ويمكننا أن نفترض قيام هذه الحالة، أمامنا صانع لأنواع معروفة من الحلوى التي اختص بصنعها يريد أن يعرف مدى تقبل المستهلك لها، وقام

بعرض "عينات" منها في إحدى المدن الكبيرة، ودلت التجربة على أن ٦٠% ممن عرضت عليهم قد فضلوا منتجاته على منتجات منافس له، مع أنها تكاد تشبهها نوعا وتقاربها ثمنا، ومع ذلك، فإنه ما لم يسأل المشترون عن مقدار ما قاموا بشرائه، وعن الفترات التي يقومون فيها بشراء ما يحتاجون إليه، فسيختلط الأمر عليه بما قد تلقيه منافسه، وذلك لأن الأربعين في المائة الباقية والتي تمثل الذين فضلوا بضاعة منافسه، قد يشترون كميات أكثر مما اشتراها الأولون وفي فترات أقل، وهذا المثل بالذات يثبت لنا الأهمية القصوى لبذل عناية أكثر بالطريقة التي تطرح بها الأسئلة، وبضرورة العناية أيضا بصيغة هذه الأسئلة، وبما يقدم من "عينات" يدور حولها الأخذ والرد بين السائل والمسئول، أما حملات الدعاية على أساس من التفسير غير الحقيقي لأبحاث التسويق والتعبير عنها بصور متناهية الروعة والبهاء، مما لا يتفق على واقع حالها، فهي من المسائل النادرة الوقوع، العديمة الأثر.

وقد يتطلب الكشف عن السر فيما يتخذه المستهلك من موقف معين لصنف من المنتجات سبر أغوار أعمق في استطلاعنا لآراء من نقابلهم في هذا الشأن ووضع النقط على الحروف، وعدم تحميل الكلمات أكثر من معانيها، ويحدث أحيانا أن يعرض على المستجوبين سلسلة من الصور الغامضة التي تتصل بالموضوع المطلوب سؤالهم عنه، ثم يعمد المعنيون إلى البحث عن قصص لإيضاح ما غمض وأشكل عليهم، وتشكل هذه الوسائل التطبيقية الكثيرة ما يسمى بأبحاث "التعليل" — "لماذا" بدلا من "ماذا"، كان هذا التصرف والسلوك؟ وهذا النوع من البحث يتكلف الكثير، لأن إتمامه يتطلب أحيانا الاستعانة بخدمات علماء النفس المدربين، لإجراء ما يلزم من استنباط ما يتم عنه سبر غور بعض من يؤخذ رأيهم في الموضوعات المطروحة للبحث مثلا، الأمر الذي يستغرق بعض الوقت للقيام به، إن الناس ليس قيادهم سهلا حينما يتطلب الأمر الاستعانة بهم في أبحاث الدوافع والتعليل، الأمر الذي ينتج عنه صعوبة الوصول إلى مثل صحيح يمكن أن يتخذ "عينة" لما يدور حولنا، ولذلك يجب ألا يغيب عن بالنا، أو بالأحرى عن بال هؤلاء الذين يلجئون إلى طرق علم النفس

الاستنباطية، إن ما يستنبط من الإنسان الذي يلقي برأيه دون وعي لما يقول، أو يلقي بقوله عفو الخاطر، ليس بأكثر دلالة مما يستنبط مما يصدر عن الإنسان الواعي لما يقول. وقد تحدث الدكتور "جون تريجر" العضو بمكتب بحوث التسويق البريطاني، بحث في هذا الموضوع، إذ قال:

إن الإحاطة بالأسباب التي تدفع الناس للشراء لا تكفي في حد ذاتها كحل لمشكلة لصاحب المصنع أو صاحب صناعة ما، بأكثر من إحاطته بمن يقومون بهذا الشراء، إن "غاية ومقصد" كل ناحية من نواحي أبحاث التسويق، في التكهن بما سيصير إليه أمر المبيعات في حالة تقرير سياسة معينة لها: وفي معنى آخر، بتمكين الإدارة من تقرير السياسة التي تتبعها في ذلك، أو باختيار ما يصلح من مناهج تصلح معا للارتفاع بكميات ما يباع، هذا البحث الجيد الصحيح، سواء أكان معنيا بالدوافع أم السلوك، يجب أن يكون مصحوبا بلمحة قصيرة عن متضمنات ما يتقرر من سياسة مبنية على نتائج هذا البحث، وما يمكن أن يكون لتلك المناهج من أثر.

يتطلب الأمر أن نجعل من أبحاث التسويق عملية جامدة متزمتة، إن طبيعة هذه العملية يجب أن تكون مرنة كثيرة الموارد، وقد يدعو الأمر إلى تغيير ما يثبت منها وتؤكده تغييرا سريعا، على ضوء ما يكشف عنه عمل هذه الأبحاث كلما سارت به قدما، وهكذا نرى أن الإدارة قد تقتنع بأن السلع التي عهد بها إليها تحتاج بحكم طبيعتها إلى أساليب من نوع خاص معين، فتعمد بناء على ذلك إلى أن تشير على القائمين بأمر هذه البحوث بالخطوط الرئيسية التي يلتزمون بها في أبحاثهم، غير أن هؤلاء، كما يحدث غالبا، قد يكتشفون أساليب أكثر فاعلية وإثمارا لتصريف هذه السلع، يمكن تطبيقها خارج نطاع ميادينها التقليدية، مما تضطر الإدارة لقبوله من غير جدل أو مناقشة.

ومن المسلم به، أن ما ألفه المستهلك من عادات حين ممارسته لعملية الشراء أنه يتحكم في السبل التي تسلكها الإدارة في توزيع ما عهد به إليها، ومن المسلم به أيضا أن الموارد الضيقة المحدودة تفرض على هذه العملية غير القليل من

القيود، وهكذا يصبح من المتعين الاهتمام، ولو إلى حد ما، باختيار وكلاء البيع، إذ يجب أن نضع نصب أعيننا أن الوكيل والموزع ولو أنهما غير مدرجين بقائمة الماهيات والأجور، هما في الواقع جزء متمم لعملية البيع في مجموعها، إن عدد الموزعين وطريقة توزيعهم جغرافيا، سواء أكانوا موزعين بالجملة أم بالتجزئة، يحدد حجم المبيعات لصناعة ما ويقرر قوة انطلاقها.

إن لكل مندوب من مندوبي البيع منطقة معينة واختصاصا يحدد له، ويقرر مدى هذا الاختصاص بناء على عدد الموزعين الذين ينتظر أن يعمل معهم، وبناء على متوسط الفترات التي تتوالى فيها طلباتهم، وعلى مدى تتابع هذه الطلبات، كما أن كثيرا ممن يعنيهم بيع أكثر من صنف واحد من السلع، يرون أنهم قد يحققون نجاحا أكثر باستخدامهم لمجموعتين أو أكثر، يعهد لكل منها بصنف معين، وقد يكون هذا التنظيم مناسبا، إذا ما كان كل صنف من السلع أ و كل مجموعة منها تباع لمجموعات مختلفة من العملاء، ومع ذلك ومع ما يتميز به كل عميل عن الآخر، فقد يشترون جميعا كل منتجات الشركة على اختلاف مشاربهم، الأمر الذي يجعل من التنظيم النوعي للعملاء مسألة مرغوبا فيها.

وتختلف تبعات مديري البيع اختلافا بينا، فبعضهم يقدر بنفسه سياسة البيع تقديرا واضح المعالم في بعض الشركات، والبعض الآخر لا يترك له غير تنفيذ السياسة التي تملي عليه من هيئات أعلى منه، إن مدير المبيعات يجب أن يهتم بتحديد المواقع بالنسبة للاختصاص المحلي، وعليه أن يراقب هذه العملية، ويشجع القائمين بها، ويقدر جهودهم، ويكتب التقارير عن عملية البيع نفسها، ويكون حلقة الوصل بين مختلف الأقسام الأخرى، كما جرت العادة على أن يلحق بإدارته مكتب (يشرف عليه غيره) يعهد إليه بتسجيل طلبات المشتري وما يصدر بشأنها من أوامر.

وتنسيق هذه الجهود مع ما يطرأ من تغيير على سياسة المبيع، وحل المشكلات التي تواجهنا في أثناء سير العمل، يتطلب مداومة الاتصال الجدي بين مدير المبيعات، ومكتب المبيعات، ومندوبي البيع، ويتطلب الأمر أن تكون أهداف

البيع أهدافا حقيقية تتمشى مع السوق المحلية والقومية، وما يحتمل لهما من تقديرات، في نطاق من الموارد الإنتاجية الحقيقية في مجموعها لعمل ما، وقد تضيع الإرادة الصادقة في غمار التسويق البعيد المدى لفترات التسليم.

واختيار مندوبي البيع من العمليات التي يجب أن تتم في جو من العناية والتدقيق، لما لها من أهمية كبرى، ولا يكفي في هذا أن يكون الرجل حسن الهندام حلو الشمائل، لأن أيا من هاتين الصفتين في الواقع لا تهم في كثير أو في قليل، والمهم أن يكون هذا الرجل من المعنيين بشئون البيع، المتضلعين في فن الممارسة، المعتمدين على أنفسهم، كما يجب علاوة على كل هذا أن يبدو في أعين من يتعامل معهم من الناس أنه معني بهم، هؤلاء الناس الذين سيستجيبون من غير شك لاهتمامه بهم، مهما يكن من أمر صفاته السطحية التي يتميز بها، ومهما يكن من أمر مظهره وشمائله، ويجب أن يدرب مندوب البيع في الشركة التي يعمل بها، على تفهم مراميها وغاياتها، وعلى الإحاطة إحاطة تامة بالمنتجات التي سيختص ببيعها، كما يجب أن نضع نصب أعيننا عدم تدريبه على هذا النوع من المنتجات أو الخدمات التي لا يقتنع بحقيقة مظهرها، لأن ذلك قد يستتبع عدم تحمسه لعمله الذي يقوم به، مما قد يكون له أسوأ الأثر على نتائج هذه العمل، وبالمثل لن يستطيع مندوب البيع بحال ما أن ينتج في عمله كما يجب، باستعماله لنص خاص يردده يكون فيه مجافاة لطبيعته ولا يتفق مع شخصيته، وحيث إنه من المقرر دائما أن تطرأ تحسينات على الوسائل الفنية، فيتعين أن يكون التدريب المعد لمندوبي البيع بصفة مستمرة لا تنقطع، ويلاحظ أن مندوب البيع يكاد يكون شخصية قائمة بذاتها عن الشركة التي تنتفع بخدماته، مما قد يؤدي إلى زيادة اتصاله بالعملاء، وشعوره بأنه قد أصبح منهم، ولذلك يجب ألا يتاح له بحال ما أن ينسى مسئوليته قبل رجال المصنع الذين يعمل معهم، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق زياراته المنتظمة لمحل عمله، وبعقد اجتماعات دورية يحضرها مع غيره بالشركة، وبممارسة بعض الألعاب الرياضية، وإقامة بعض الحفلات الاجتماعية، مما قد يكون له أكبر الأثر في هذه الناحية.

وتتباين المدفوعات التي تصل إلى يد مندوب البيع بالشكل الذي تؤدي به إليه، فقد يتناول مرتبا محددا صريحا، وقد يجمع بين المرتب والعمولة، وقد يكتفي بما يحصل عليه من عمولة فقط، وقد يجمع بين المرتب وبين ما يزيد على الربح المحدد، أو بين المرتب والعمولة وفائض الربح، والنظام التقليدي الذي اتبعه الصناعات، القاضي بمنح مرتب صغير وعمولة كبيرة، يفسح الطريق لنظام آخر كفاية يقضي بمنح مرتب كبير يتيح لصاحبه أن يعيش عيشة كريمة تتمشى مع حاجات الحياة ومطالبها، ونلخص هذا بما نقرره من أن كتاب آرثر ميللي "وفاة أحد مندوبي البيع" الذي يتناول هذه الشخصية القلقة غير المطمئنة، الانتهازية غير المتعلمة، هذا الكتاب في طريقه لأن يصبح أسطورة من الأساطير في بريطانيا، وهذا ما كان يجب أن يكون ويحدث فعلا.

إن فن تصريف السلع الذي يعبر عن طريقة عرضها للعملاء المرتقبين عرضا مغريا يتفق مع مشاربهم كثير المسالك متعدد السبل، وعلى إدارة التسويق أن تتخير من هذه السبل والمسالك ما يصلح لإتمام مهمتها على خير وجه، فمحال العرض، والاشتراك في المعارض والأسواق التجارية والنشرات والبطاقات التي تظهر مكنونات هذه السلع، وكل ما يستجد من مواد حين عملية البيع نفسها، هذه جميعا بعض من كل من تلك الوسائل الملموسة الظاهرة التي تستعمل في ميدان تصريف السلع والاتجار فيها.

وربما صادف إدارة التسويق بعض المشكلات ذات الطابع الخاص في نواحي البيع بالتجزئة، وذلك لأن المشتري الذي يهتدي بهدى ما يعرض "بفترينات" المحال التجارية، لا يجد أمامه مندوبا للبيع يكشف له عن مكنونات السلع المعروضة وأوجه تفضيلها على غيرها، الأمر الذي يجعل من عملية العرض نفسها عملية بالغة الأهمية، والوسائل التي يتحايل بها العارضون ليدخلوا في روع المشترين ما يشاءون من اقتناع بأفضلية معروضاتهم ومناسبتها لهم كثيرة متنوعة، ولنضرب لذلك مثلا بما يلجأ إليه أحد أصحاب المحال في حي "سوهو" بلندن، ممن تخصصوا في بيع الملابس التي

يرتديها الناس في مواسم إجازاتهم، من استخدامه لأحد العازفين الأسبان على الجيتار، وتكليفه له بالعزف داخل المحل فيما بين الساعة ١٢ ظهرا والساعة ٢ بعد الظهر، ويظهر لنا هذا المثل ما يتمتع به صاحبه من خيال خصب وتقدير صحيح للطريقة المثلى التي يستطيع بها أن يجتذب إليه أنظار المارة من الناس في وقت تعج بهم الطرقات وتزدحم أكثر من أي وقت آخر.

وفي أسواق البقالة ومتاجرها، التي يخدم الناس فيها أنفسهم بأنفسهم، والتي تحدث بين حين وحين ثورة في وسائل البيع بالتجزئة وانقلابا في نواحيه يمكن للمعنيين بالأمر أن يحققوا بعض العمليات الاقتصادية من نوع خاص، إن هذه الأسواق والمتاجر الجديدة لا تمارس البيع بالتقسيط، ولا تجري على نظام تسليم السلع للمشترين، وأهم من ذلك كله، أنها تترك للعملاء القيام بخدمة أنفسهم بأنفسهم وجمع ما يريدون لأنه لا يوجد بها موظفون مكلفون بالبيع، ولا يوجد بها من الموظفين والعمال إلا من يقومون بترتيب السلع وتصفيفها، ثم من يقومون بمراجعة ما بيع منها وما هو موجود فعلا، وذلك بمراجعة مستندات الصرف "والكيس" (خزانة الدفع). وكل ذلك يحقق كفاية خاصة بين المستخدمين، ويساعد على تركيز أبعد مدى، وهذه الطريقة التي ليس فيها مجال للاتصال بين البائع وبين المشتري اتصالا مباشرا، تظهر لنا الحاجة الشديدة لاستعمال الوسائل الفنية لتصريف السلع بما يتفق وهذا الوضع، فيجب مثلا أن تغلف مواد الغذاء تغليفا صحيا، كما يجب أن تحتوي كل لفافة على ما يرضي العميل كما وكيفا، وأن تصمم بشكل مرغب غير منفر يتمشى مع كل تطور خارجي، وجميع هذه الأصناف من الأطعمة، مغلفة أو غير مغلفة، يجب أن تكون مقبولة محببة إلى النفس، معروضة بطريقة منظمة تشد الأبصار إليها، ولا بأس وبقليل من الموسيقى في بعض هذه المتاجر، لترفع من الحالة المعنوية للمترددين عليها، وتشعر العملاء بكيانهم الأسمى وتباعد ما بينهم وبين متاعب الحياة ومسئولياتها.

وإليك ما يتهامس به الناس نقلا عن فرانسيس بيكون حينما تتدهور أحوال الدولة، وتزدهر فنون الميكانيكا وأساليب التجارة وما أحوج الإدارة إلى أن تترسم

خطى هذا الفيلسوف القديم.

ويلعب الإعلان دورا جوهريا في شئون المجتمعات الحرة وأحوالها فإذا ما سلمنا في مثل تلك المجتمعات بحق المستهلك في اختيار ما يشاء قياسا على غيره من حقوق، وإذا ما سخرت قوى المنافسة للصالح العام فيستتبع ذلك حتما أن يعلن على الملأ محتملات التفضيل في سوق الاختيار ولن نبدأ من هذه النقطة تتبعنا للجدل الاقتصادي حول ما هو حق وما هو باطل، الذي يثيره مؤيدو الإعلان ومعارضوه بفصاحة ليس لها نظير، والحق والصراحة إنه ما لم يقدم للمستهلك ما ترى الدولة وحدها أنه جدير به كما يحدث في المجتمعات الجماعية، فإن ضمان تعرف المستهلك على حقيقة المنتجات والخدمات – وهذا ما يطلقون عليه اسم "التعرف النوعي" – وهو جزء لا يتجزأ من وظيفة التسويق، وما يلقي على عاتق هؤلاء الذين يأملون في يوم ما، أن يتقلدوا هذه الوظيفة، يعد من الأعمال الجسيمة الثقيلة التعبات، ويمكن أن يكون الإعلان من ناحية عملا دنيئا خداعا، مظهرا للأشياء بغير حقيقتها، كما يمكن أن يكون من ناحية أخرى عملا كريما صادقا، مفيدا لمن يوجه إليه، إن موقف الحيرة وكيف يكون الاختبار في ميدان التسويق الذي تزيده تعقيدا ظروف عصرنا الحاضر المادية وكثرة نواحيها، فتجعل المرء في موقف من التردد قبل أن يستقي على رأي معين بالنسبة لتلك المتناقضات التي تواجهه ويوازن بينها، هذا الموقف نفسه، وإن كان لا يسفر عن نتائج مباشرة في شئون البيع، قد يضمن للمعنيين على طول المدى مزايا تفوقهم، مع دعم الإدارة الحقة للجمهور وإثبات وجودها، وحقيقة الأمر أن عملية الإعلان نفسها – التي تتضمن هذا العدد المتزايد باستمرار من وكالات الإعلان المعتمدة، والكثرة النامية من أقسام الإعلان في مختلف الأعمال، بما في ذلك هيئات الاتصال القوية النفوذ التي يستشري أمرها تلك العملية التي تعتمد لها الملايين من الجنيهات والملايين من الدولارات، تزيد من تبعات الإدارة بما يجب عليها من استعمال تلك الإدارة القوية استعمالا واعيا لماحا، على أن تراعي في ذلك أيضا مصلحة الجمهور.

وهناك أمر واحد لا شك فيه، ألا وهو أن فن الإعلان (أو حرفة الإعلان) هو فن ممارسة وخبرة، ويحسن بالإدارة حيال ذلك أن تترك مزاولة هذا بين أيدي من يحسنون فهمه ويلمون بأصوله والذين تدربوا على فنونه، وتعليل ذلك على وجه التحديد، إن الإعلان يسمى كل شخص من أية ناحية، وما يحدث غالبا من أن جهود مدير الإعلان أو الوكيل المنوط به ذلك طالما تعرض للفشل نتيجة لتدخل الهيئة الإدارية العليا تدخلا يفسد عليه أمره، بما تتخذه من قرارات في هذا الشأن – تلك القرارات التي تتضمن من العوامل مالا يتصل بشئون التسويق بسبب، ويتعين على المختصين قبولها وتنفيذها لصدورها من القمة – لذلك كان من المتعين العدول عن هذا، وترك الأمر لذوي الخبرة والتدريب الطويل.

وقد استحدث تعبير جديد منذ أمد غير بعيد، وهو أن بدا سهلا مبسطا، فإنه يقترب بنا من الوصف المنشود، وهذا التعبير المستحدث هو "وجه المؤسسة وملامحها"، وقد صيغ ليعبر عن مشتملات أحد المعارض المقامة في لندن بمعرفة منشأة التصميمات والصناعات، وقد قصد بهذا المعرض أن يظهر كيف يمكن لمثل هذه الأشياء كالطباعة والتغليف وعربات التسليم والعلاقات التجارية إلى آخر ما يتصل بهذا الموضوع كيف يمكن لمثل هذه الأشياء إذا ما جمعت ونسقت بحكمة وتعقل، أن تمثل طبيعة أي عمل وتعبر عنها بطريقة يسهل بها على الجمهور التعرف عليها، مما يستتبع حتما إشاعة الرأي العام المناسب لهذا العمل، ومثل هذا العرض إذا ما كان ضروريا، يجب أن يمتد لأبعد من هذا المدى إذ يتطلب الأمر أن يعني هذا العرض بكل صغيرة وكبيرة، ابتداء من تصميم مباني المصنع أو المكتب، إلى كل مستخدم، شخصية وسلوكا، حتى يصل إلى الفتاة التي تجلس إلى لوحة التليفون.

ومنذ أن أصبحت العلاقات العامة من المسائل التي تشغل ركنا هاما من أركان عمل ما ، كان المتعين تعريف هذه العملية المرنة وتحديد معالمها تعريفا يستنير به الجمهور التائه في بيداء الفكر عن حقيقة هذه الظاهرة التي قدر لها أخيرا أن تستقر وتبقى، وإليك ما عرف به معهد العلاقات العامة هذه العملية الجديدة: "هي ما يبذل

من جهد دائب مخطط مدعم لإيجاد التفاهم المتبادل والمحافظة عليه بين أية منظمة وجمهورها، وفي حين نرى في هذا ظلا يحجب عنا ما بعد به عن الفن الصحيح في التعبير الصادق عن حقيقة هذه الظاهرة، فإنه يتجه بنا إلى حد ما نحو إقامة كل ما يتصل بالعلاقات العامة بسبب، وهذا التعريف بما فيه من غموض شديد، يثبت لنا كيف يمكن بكل سهولة ويسر تنسيق عملية العلاقات العامة بحيث تلاءم كل الظروف الإنسانية، ولا معدي لنا من أن نقرر، إن الإدارة المسئولة عن عمل كبير، عليها أن توطن نفسها على واجهة ما يستجد من مشكلات في أيامنا هذه، نتيجة لكثرة الاتصالات ولتضخم عدد حاملي الأسهم من كل الطبقات، ولارتفاع صوت منظمات العمال، والإعلان الصادق الصريح – وهو قو يتردد عادة اغتباطا مع ما فيه من جدية، هو الطريق الوحيد لتمثيل عمل ما، والتقدم بسلعه وخدماته، وما العلاقات العامة ألا تنقيح لهذه العملية. إنها لتعنى بالرأي العام أكثر من عنايتها بالمبيعات.

فإذا ما انتهينا إلى أن الرأي العام عامل من العوامل التي تتطلب اهتمام الهيئة الإدارية لعمل ما وعنايتها به عناية متصلة، فما أحسن الطرق التي تعالج بها الإدارة تلك المشكلة؟ وما الخطوات التي يتعين على الإدارة أن تتخذها؟ إننا لا نستطيع الإجابة عن ذلك إجابة مجردة في الصميم، ويرجع هذا إلى أن القياس الذي يمكن أن يعتد به لمعرفة مدى ما لهذا الرأي العام من أثر لم يتقرر بعد، وما أظنه سيتقرر أبدا، وفي ذلك كتب المستر ايرل نيوسوم:

من المعروف بصفة عامة مثلا أنه ما من عمل يمكن أن يأمل في نيل ثقة الجمهور ما لم تكن تصرفات هذا العمل تهدف إلى مصلحة هذا الجمهور، بمعنى أن أية دعاية مهما يكن من أمرها كما أو كيفا، لن تستطيع أن تجعل من عمل ما بعد مرور فترة معينة غير ما يبدو به هذا العمل حقا، ولكن ماذا نقصد بهذه التصرفات؟ وأي نوع منها نعني؟ إن الإنسان أبعد ما يكون عن الكمال، ولا يمكن أن يقال عن أي عمل ذلك، لأن هذا العمل ليس إلا مظهرا من مظاهر نشاط مجموعة كبيرة من

الجنس البشري، ثم من ذا الذي يستطيع أن يتبين حقيقة الصالح العام بالنسبة لكل حالة في عالم متغير متعارض؟ وتمشيا مع ذلك، فمن نعني بقولنا حينما نتحدث عن "الصالح العام"؟ وهل من عمل القادة أن يندفعوا هكذا بكل بساطة متأثرين بنزعات الجموع التي يقودونها؟ ومن هنا يبدو لنا أن الحقائق الجارية التي أسفرت عنها التجارب تؤيد النظرية التقليدية المتوارثة بأن تصرفات القادة تؤثر في الرأي العام، كما يؤثر الرأي العام في تصرفات القادة.

وما أظن أنه يمكن التعبير عن هذا الموضوع بخير من هذا أو شرحه بأفضل من ذلك، وإننا وإن كنا نصادف في هذه الأيام شكا فيما يبدو من آراء حول العلاقات العامة، إلا أننا نصادف ما يجب أن تضطلع به الإدارة في ذلك – ونعني بهذا عملية التسويق – ويتصل بما نحن بصدده أن الجمهور يحكم على عمل ما بناء على حقيقة هذا العمل، وليس بناء على ما يبدو به، ولذلك كان من الإنصاف أن نختم حديثنا بأن عملية العلاقات العامة – سواء اضطلع بها العمل نفسه، أو عهد بها إلى وكالات الإعلان إن أسندت إلى أحد الخبراء الذين يتزايد عددهم يوما بعد يوم يجب أن تبدأ عملها من الهدف الذي عينته الإدارة نفسها، والذي نرغب في متابعة خطاه لمصلحة كل من يتأثر به في آخر الأمر.

لقد تناولنا بالفحص في هذا الفصل الخاص بـ "إدارة ماذا؟" وسائل الإدارة الرئيسية الثلاث – التمويل، والإنتاج، والبيع – وحاولنا رسم صورة شاملة لبعض ما يتعين على المديرين أن يترسموا خطاه من اعتبارات في تصرفاتهم التي تمس ناحية أو أكثر بالذات من نواح أخرى وبصرف النظر عما كان فعلا من تعرضنا لموضوع التسويق بالبحث في مكانين من هذا الكتاب في أ وله وفي هذا الفصل بالذات، فإن ما نرجو أن نصل إليه من تخريج مدعوم بالأدلة السابقة، أن تقتنع الإدارة بأن تعتبر هذه الوسائل الثلاث حقيقة قائمة بذاتها، وأنها تشكل وحدة ثلاثية من المصالح، وأنه لن يتأتى لواحدة منها أن تنتج بحق من غير تقدير صحيح للوسيلتين الأخريين، ومهما يكن من أمر – وكملجأ أخير لنا – فإننا نوقن بأن المشتركين من الناس في عمل ما

هم الذين سيسمعون الناس صوتهم ويعرفونهم به.

تعقيب في شئون التصدير:

من الأمور المشكوك فيها، ما إذا كان أي مظهر من مظاهر الحياة التجارية في بريطانيا، يشد إليه هذا "الكليشيه" الذي يلتصق به، كما تفعل تجارة التصدير بها، والحث على الاستزادة من هذه التجارة يتردد بانتظام ممل رتيب في أحاديث كل من يتحدث باسم الحكومات المتعاقبة على اختلاف ألوانها السياسية، كما يبدو من هذه الأحاديث قلق أصحابها وخوفهم من المستقبل، هذا بالإضافة إلى ما كان – وبالذات بعد أن وضعت الحرب أوزارها – "للاقتصاد القومي" باعتباره قوة محكمة في شئون العالم من فاعلية مثلما كان للمجادلات الجدية التي قامت بها أوروبا الغربية لتنظيم شئونها التجارية والسياسية، حتى لا تقع حرب أوروبية لأتفه الأسباب مرة أخرى، وهذا كله يعني ما في هذا "الكليشيه"، فيما يتصل ببريطانيا من قوة جديدة وحيوية دافعة "أما التصدير وأما الموت" – هذا هو التعبير المقدس لذاك "الكليشيه" والذي يعلو وجوه الكثيرين من رجال الصناعة البريطانيين حين ترديده ابتسامة مريرة تكشف عما تختلج به نفوسهم من امتعاض ومرارة.

وتاريخ ما بعد الحرب لتجارة الصادرات في بريطانيا الحافل بشواهد من سقطوا صرعى في هذا الميدان يحفز الهمم لسلوك مسلك جديد في معالجة هذه الموضوعات المحيرة التي يصعب فهمها، إلا أن شعار "أما التصدير أو الموت" هو عصب الموضوع كلما اتصل بمستقبل بريطانيا على طول المدى بهذه الأمة التي اختطت لنفسها طريقا لحياة شعبها لا يتغير ولا ينقطع سبيله، طريقا قد اتخذه الشعب لنفسه وأصبح يعتبره حقا واجبا له.

الفصل السابع

المؤسسات العائلية

إن الجزء الأكبر من رقعة الأعمال، القديم منها والحديث، يمتد بجذعه حتى يصل إلى الأسرة: ومن الأمور المألوفة لدينا ما نراه من هذا الطراز من الرجال، المجدد الملهم الذي يجيد الأساليب التجارية، فيزدهر عمله ليصبح مؤسسة عائلية لها قدرها، حتى يصل به في النهاية إلى شركة عامة، وقد يقتضي هذا التقدم من الوقت فترة قصيرة الأمد تتجاوز بضعة أعوام، وقد يقتضي من الزمن قرونا طويلة، ومهما يكن من أمر السرعة التي يتم بها ذلك، ومهما يكن من أمر الخطوات التي تخطوها المؤسسات العائلية، فإنها تمثل في أيامنا هذه جهازا فريدا من أوضاع العمل الإداري.

ولعلنا نجد ما يرضينا فيما توصف به تلك المؤسسات بكل بساطة بأنها المؤسسات التي يغلب في إدارتها وملكيتها عنصر يمثل أسرة واحدة وسواء كانت هذه المؤسسة شركة خاصة أو عامة، فإن شخصية مؤسسها تغلب على طابعها، ويتولى بنفسه أو يتولى خلفاؤه من بعده إدارتها والسيطرة على شئونها.

وهنا نجد أنفسنا وجها لوجه أمام مسألة حجم هذه الشركة، وغني عن البيان أننا نجد أمامنا كثيرا من الاعتبارات الإدارية التي تختلف اختلافا بينا في حالة بعض الشركات مثل "شركة إخوان كادبري" المحدودة التي تستخدم الآلاف المؤلفة من العاملين – والتي تهتم فيما تمارسه بتبعاتها العائلية – وفي حالة البعض الآخر منها كالشركات الهندسية التي لا تستخدم أكثر من ثلثمائة من العاملين ويدير شئونها الأب وابنه، فإذا ما كان هدف الإدارة في كل من النوعين هو العمل على إرضاء من يعمل معه إرضاء كافيا، علاوة على ما تهدف إليه الإدارة من تحقيق نتائج تجارية

مرضية (لأن هذين الهدفين يجب أن يسيرا جنبا إلى جنب في كل الحالات) فإن حجم كل عملية هو السبب فيما نلاحظه من اختلاف بين فيما يواجهنا من مشكلات في كل منهما.

وتعتمد المسألة لإرضاء العامل عن عمله كلية على مدى ما يتسع له هذا العمل، وكلما ازدادت المؤسسات حجما، ازداد الأمر صعوبة من ناحية إشاعة شعور المشاركة بين العاملين وإحساسهم بأن هذا العمل لهم ومنهم وهذا الإحساس كقاعدة أساسية حيوية لكل عمل إداري منتج، إن المؤسسة الكبيرة المملوكة لأسر واحدة، في وضع لا يختلف كثيرا عن وضع العمل المملوك لجماعة موحدة يمثلها شخص واحد، ويعترف لها القانون بشخصيتها الاعتبارية.

وواجب الهيئة الإدارية لتلك المؤسسة قبل مستخدميها واضح بين لا لبس فيه، وهو التثبت من إقناعهم بن ما يقومون به من عمل جدير بما يبذلونه فيه من جهد، وإنها تضع يدها على الموارد التي يتطلبها هذا العمل، باعتبار أن الإدارة قد قدرت احتياجات هذا العمل وألمت بها، والهيئة الإدارية مضطرة إلى استعمال وسائل كثيرة، بحكم اتساع المؤسسة وكبر حجمها لتمارس بها مهنتها.

غير أن هذا النوع من المؤسسات المملوكة لأسرة معينة بالذات، آخذ في الزوال شيئا فشيئا، فقد تضافرت الضرائب على اختلاف أنواعها، مضافا إليها ضريبة التركات بالذات مع الوعي الجديد على حمل المعنيين ليعيدوا تنظيم الكثير من المؤسسات التي كانت تعرف في أجيال مضت برجالها الممتازين من ذوي المكانة والشخصيات البارزة، فلم تعد لترى تلك الأسماء – أوستن، موريس ليفيرهولم، ميلشيت – التي أفسحت المجال لغيرها من أسماء عامة – ب. م. ك. ، أ. س. أ، وإن كان من المحزن حقا أن تختفي الأسماء الأولى التي لم تعد إلا ظلالا.

ومع ذلك، فلم يزل هناك في ميدان الأعمال المتوسطة والصغيرة الحجم من المؤسسات التي يغلب عليها طابع الأسرة الواحدة ما يمكن أن نعتبره عددا كبيرا

ساعد على بقائه وتماسكه ما قام به أصحابه من الاستعانة بآراء المستشارين الحازمة في الشئون القانونية والضريبية مما كان فيه خير وقاية لمؤسساتهم من أسوأ ما في ضريبة الدخل من امتصاص لجهودهم وإطاحة بأرباحهم.

ويبدو لنا أن أصحاب المؤسسة من أفراد الأسرة الواحدة يجدون أنفسهم بالخيار بين أحد أمرين: فهم إما أن يتحملوا تبعات إدارة أعمالهم جيلا بعد جيل ويقومون بها بأنفسهم، أو إما أن يضعوا أنفسهم في الموضع الذي ينأى بهم عن العمل الإيجابي الفعلي، بحيث لا يخرج بهم دورهم عن مهمته الشرفية المظهرية البحتة من استقبالات إلى القيام بأعمال البر إلى رعاية العاملية رعاية أبوية، تاركين الإدارة لأربابها وللمتضلعين في أساليبها، خبرة وممارسة.

ففي الحالة الأولى – حالة قبول أفراد الأسرة للمسئولية الإدارية – لا يوجد إلى القليل مما يثار، اللهم إلا ما يلاحظ من أن الصفة الإدارية الحقة تخف حدتها شيئا فشيئا بتعاقب الأجيال، وباستثناء بعض الحالات النادرة نجد أن الإقبال على العمل الذي كانت تذكيه حمية أصحابه الأولين تلك الحمية التي كانت تمتزج بروحهم الابتكارية ونزعاتهم المثالية، واليت كانت تسيطر عليها رغبتهم الجامحة في جمع الثروات، كل ذلك قد تبخر ونضب معينه، إن ساحات التجارة والصناعة ملآى بشواهد الأعمال التي اندثرت وهلكت في غمار هذا الصراع متأثرة بجراحها المتخلفة عن انعدام حوافزها الشخصية، وما كان يبعث فيها الحياة من حمية أصحابها، أو نتيجة لانضمامها لغيرها من الأعمال الأخرى وذوبانها فيها، ومع ذلك، على الرغم من تلك الشواهد، فإننا غالبا ما نصادف في كثير من الأسر، ذاك الاعتقاد الذي يلح عليها ويمتلكها، فإنهم ملزمون بالسير قدما بإدارة هذه المؤسسات وقيادتها بمقتضى حق يكاد يكون مقدسا (مثلما كان الملوك يتمسكون بحقهم الإلهي ويفرضون به حكمهم على الشعوب).

وتلك الأسر تتمسك بذلك في وقت تجردت فيه من حوافزها، ومما يستحثها على العمل علاوة على عدم وجود من يصلح للقيادة فيها، إن الأبناء ليشعرون، بناء

على تلك العقيدة، بأنهم مكلفون بالجلوس في مقاعد آبائهم، حتى ولو اختلفوا عنهم طباعا وسلوكا وذوقا، وإنهم ليتصورون أن في وسعهم القيام بما قام به موروثوهم، وأنهم قادرون على ترسم خطواتهم خطوة بعد خطوة، وفي الواقع أننا نجد في هذا المجال الكثير من الدوافع النفسية المتأصلة عمقا، والتي يصعب فهمها والإحاطة بها والتي لا تعطي حقها من العناية مع ما لها من أهمية وما فيها من تعقيد ومن الأمثلة التي تدعو للاهتمام وتستوجب النظر، ما يقع ويتكرر بين حين وحين من حلول الأبناء محل الآباء في أسرة أوتوقراطية تتجمع فيها كل السلطات في يد الوالد الفرد ثم يخلفه اثنان من أبنائه في سلطته القيادية، ولقد دلت كثير من مثل هذه الحالات على أن الوارثين يحسنان متابعة عمل سلفهما بنجاح، لأن كل من الأخوين يعتبر مكملا للآخر، فأحدهما قد يأخذ عن والده جرأته وإقدامه، والأخر قدي تصف بالرقة ودماثة الخلق، والاثنان معا يمكن أن يكونا مع بعضهما بعضا شخصية موفقة ناجحة، أما المشكلة الحقيقية فلا تظهر إلا في الجيل التالي: جيل أولاد العم الذين يندر أن تتفق مشاربهم وأهواؤهم، والذين قلما تتآلف مناهجهم وطرق سلوكهم.

ولكننا نجد في تلك الأحوال التي تتولى فيها الأسرة إدارة مؤسستها، على الرغم من بوادر الانحلال التي بدأت تظهر عليها كثيرا من مختلف المشكلات التي يثيرها العاملون فيها، ولطالما رددنا في هذا الكتاب، أن المكافأة المالية، علاوة على الإحساس المشترك بالمسئولية، من العمد الأساسية التي لا غنى عنها لإشاعة الشعور بالرضا في نفوس العمال وأنه لا جدال في أن الاتصال برئيس يسهل التعرف عليه، رئيس يمثل تاريخ المؤسسة وروحها، من الأمور التي يجب أن توضع موضع الاعتبار لأهميتها، وقد يصدق مع العاملات من النساء اللاتي يستجبن لمظاهر الرعاية الأبوية مهما يكن بعد من تصدر عنهم بالنسبة لهن، إلا أنه في حالة انعدام الكفاية، وفي حالة ما إذا كان لصاحب العمل يتولى مركز القمة لأنه ينبغي له ذلك، وليس عن جدارة استحقاق، فإن المستخدمين سيتملكهم شعور من السخط، وستزول عن أعينهم غشاوتها بكل تأكيد، أن مفهوم الإدارة ضمنا هو أنها عمل قيادي، سبق أن قلنا

ذلك ولا حاجة بنا لترديده، ويتأسس على ذلك أننا نطلب الكثير حينما ننتظر من كل جيل يتعاقب في الأسر أن يزودنا بالشخصية القيادية المطلوبة.

وهناك أمثلة حية على بعض الحالات المستثناة من هذه القواعد، ومن ذلك ما يشاهد في بعض من المؤسسات التي تعاقبت على تصريف شئونها الأجيال من الأسر الواحدة جيلا بعد آخر، وما زالت تؤدي رسالتها على أحسن ما يكون الأداء، ومع ذلك فيجب أن نلاحظ هذا، أنه في مثل هذا الحالات لم يكن التدريب وحده هو الذي جعل من (توم أوديك هاري) هذا الرجل القائد الكفء، بل كان هذا الشعور الذي تملك نفسه حينما بدأ تدريبه بالشركة، والذي ظهر في كل تصرفاته وأثر في زملائه، بأن العمل هو سبيله في الحياة، وأنه حينما تدعوه الظروف لتولي إدارته، سيكون ملما إلماما تاما بكل نواحي وظيفته الجديدة، وما من سبيل له ولمن هم على شاكلته من الأجيال المتعاقبة على إدارة الشركة بحكم الوراثة غير هذه السبيل إذا أراد أن ينجح في مهمته، لأن هؤلاء المديرين والإداريين ممن يحصلون على مراكزهم (أو قل يرثونها) من غير أن يضطروا إلى دخول ميادين المنافسة والتسابق عليها، يثيرون سخط غيرهم من الموظفين الطامعين في هذه المراكز ممن كانوا يتحينون الفرص للوصول إلى مقاعد مجلس الإدارة، لذلك يتعين على هيئة الإدارة المكونة من الأسرة الواحدة أن تتجنب في مثل هذه الظروف إحاطة نفسها بالطبقة الثانية.

أما الوضع الآخر، فيثير كثيرا من المسائل التي تختلف اختلافا كليا، وهو الوضع الذي تقرر الأجيال المتعاقبة للأسرة صاحبة المؤسسة، اتخاذه بحق لتبقى على كيان مؤسستهم وتحافظ به على تقدمها، من ترك عملية الإدارة للمختصين بممارستها، والاحتفاظ لأنفسهم بمراكز الشرف والرياسة الرمزية.

ويدعو هذا الموقف إلى فرض نظام خاص يتفق وهذا الوضع الجديد حتى تتجنب به الإدارة أي تدخل في عملها تحت ضغط هذه الظروف، فقد يقول قائل منهم "إنني أولا وآخرا أملك كل ذرة من ذرات هذا العمل، فلماذا بحق الشيطان لا أستحث أفراد الهيئة التي تدير عملي وأضطرهم للوقوف على أطراف أصابعهم؟! إلى

غير ذلك مما يمكن أن يقال في هذا المجال، ومن مثل هذه الروح، تنبعث بوادر الهلاك والانحلال التي تهدد هذا العمل، إن لصاحب العمل الحق في أن يلم إلماما سطحيا بما يجري، وله مطلق الحرية فيما يجب أن يوجهه من أسئلة، فإذا ما تجاوز ذلك، ودأب على تلمس الأخطاء لمن هم أقل منه شأنا، مستغلا ضعفهم وقوة مركزه، فإنه بذلك يعمل على عدم إيمانهم بالعمل الموكل لهم، ويفقدهم ثقتهم بأنفسهم، وينعكس هذا انعكاسا واضحا في هذا الطراز الخاص من المديرين، الذي يتخذ لنفسه شعارا واضحا في هذا، وفلسفته "أي شيء، لتمر الأمور بسلام" والذي يصبح هذا المدير بمقتضاه صورة باهتة لما يجب أن يكون عليه المدير والديون التي لمؤسس العمل العائلي الناجح، والذي تنتقل حقوقه فيها لخلفائه من الأجيال المتعاقبة، يمكن تحصيلها بما يتحقق مع إيجاد هيئة واحدة تكون مسئولة عن ذلك، ويشعر الناس بكفايتها فيقون بها كل الثقة، كما أن التسليم بهذه المسئولية، يمكن في حد ذاته أن يعطي الحق كل الحق لذوي الشأن في التمتع بثمار جهود مؤسس العمل من غير جريرة.

كما يمكن لعضو الأسرة الذي يكرس جزءا من وقته لأعمال البر والميادين الثقافية في الخارج مثلا أن يصبح عضوا نافعا للهيئة الإدارية التي يصرفها عملها عن الانشغال بمثل هذه الأمور، إن هذا الرجل بما أتيح له من حكمة واسعة أفق قادر على أن يقدم للإدارة ما هو جدير بالنظر والدراسة إذا ما أرادت أن تحسن صنعا.

وهذا الأمر بالذات، يمكن أن يكون له وجهان، ففي هذه الأيام التي لا تستقر فيها الأمور على حال، ولا يطمئن فيها المرء إلى ولاء أحد، يقال الكثير عن الهيئات الإدارية التي تستغل تقاليد الأسرة وسمعتها في عملها إلى أقصى حد، ولا تجد تلك الهيئات غضاضة فيما تلجأ إليه، ولا تشعر بحرج أو بانتقاص لكرامتها وسلطانها: حينما يستفيد المدير العام من غير أفراد الأسرة أو المدير الإداري بممثلي الأسرة في خير الشركة ومصلحتها، وفي الاستعانة بهم في أوجه تقدمها وازدهارها، وبالذات فيما يعمدون إليه من التوسل بهم إلى إشاعة ذاك النوع من الإحساس بين المستخدمين بأنهم ينتمون لعمل يشعرون بكيانهم فيه بالنسبة لشخصية صاحبه بأكثر مما يشعرون

به حينما يعتقدون أنهم ليسوا غير أجزاء من آلة تدور، لا شخصية لهم، ولا يوجد من يلمس جهدهم، ومع ذلك، فإن تلك الرعاية الأبوية بحاجة إلى أن تستعمل استعمالا عاقلا رشيدا، لا يخلو من حذر وعناية، إن الرسالة التي يبعث بها رئيس مجلس الإدارة إلى رجل خدم الشركة ثلاثين عاما من المسائل القيمة التي تستعين بعها الإدارة في عملها، في حين تكون الموافقة على منح قرض لأحد مستخدمي الشركة في فروعها، ليستعين به على قضاء حاجة عاجلة، من اختصاص الرئيس المسئول عن إدارة هذا الفرع، ولسنا نجد من خطر في كل هذا إلا حينما يزيد التركيز ويشتد على الأسرة باعتبارها منبع الحكمة وكل ما يتصل بمظاهر النبل والعطف والإغداق بسبب.

وما تحدثنا به، ينطبق على كل مؤسسة متوسطة أو كبيرة الحجم تملكها أسرة واحدة، ولم يزل أمامنا هذا العدد الكبير من المؤسسات الصغيرة والذي يمثل الجزء الأكبر من النشاط الصناعي والتجاري في بريطانيا، وفي غيرها، والذي يستمد في كثير من الحالات نشاطه وقيادته من إدارة الأسرة له، وفي الواقع أن ٩٠ في المائة من المؤسسات البريطانية التي تستخدم مائة من العاملين فأقل يجب أن يظل عنصر الأسرة سائدا فيها مسيطرا عليها.

وهاتان المسألتان التوأمان، مسألة استمرار الجهاز الإداري على ما هو عليه، ومسألة المحافظة على كيان العاملين بصفة عامة، تتبادلان حل مشاكلهما في مثل هذه الأعمال وفي غيرها من الأعمال التجارية الأخرى، ويلاحظ أن تشغيل جميع الأيدي العاملة من العوامل التي تقضي على مؤسسات الأسر الصغيرة التي تدفع للعاملين بها أجورا أقل من مستوى غيرها، أو التي ترهقهم بالعمل، إذ يستطيع هؤلاء أن يجدوا أعمالا في مؤسسات أخرى بناء على امتصاص السوق لكل الأيدي العاملة أني يكون، وما دمنا بصدد تعاقب الأجيال على إدارة شئون المؤسسة حينما لا يكون ذلك مجرد تصرف تقليدي "ما كان يصلح لوالدي، فهو خير ما يصلح لي" فإن اتساع آفاق الفرص والتعليم خارج هذه المؤسسة يجذب إليه خيرة من يعملون لتخلصوا من هذا الجو الخانق المقيد بإمكانيات الأسرة، إلى حيث ينطلقون فيما يتسع أمامهم من

مجال، وعلى الرغم من كل هذه الصعوبات، فإن هذا النموذج من العمل الذي تتولاه الأسر، وبالذات في المشروعات الصغيرة منه، لن يختفي قبل زمن طويل، فما زال التقدم الصناعي والتجاري في أمس الحاجة إلى قيادة الأسر المتمكنة القادرة، المتحفزة المتحمسة، المترقبة الحذرة.

ويضاف إلى ما سبق أن تحدثنا به عامل آخر – سنجد أنه من الصعب أن نكتب عنه بشكل محدد، ولكننا مضطرون أن نلقي عليه نظرة عابرة، وسيكون من الأفضل التحدث عنه في معرض الحديث عن إحدى السوابق التاريخية.

تحرص كثير من مؤسسات الأسر على سمعتها وعلى ما تتمتع به من شهرة في ميادين التصميم، والمهارة الفنية، والخدمات، وبناء على محتملات الترجيح التي تعتد بها تلك المؤسسات التي تتسع في أعمالها استنادا إلى رغبة العالم الظاهرة في تصميم أحسن، وصناعة أفضل، نلاحظ أنها تتمسك بكل شدة بمبادئها المثالية عن الإتقان تصميما وكيفا، وأنها لا تتخلى عن عمالها المهرة الذين يمكنها بهم أن تحافظ على هذه المبادئ، ويرجح في مثل هذه الظروف أن جو العمل العائلي هو خير وسيلة للمحافظة على هذه المستويات والإبقاء عليها، وخير مثل على ذلك هو محل "هيل" في لندن الذي احتفل أخيرا بمرور ١٥٠ سنة على إنشائه، واستمراره في كيانه العائلي المستقل، وإنا لنجد هنا أ حسن ما يمكن أن تحافظ به مؤسسة على مستوى الصنف والتصميم والنوع، وذلك لأن الأجيال المتعاقبة من أسرة "هيل"، قد سيطر عليها الوعي الشامل لما ألقي به على عاتقهم من تبعات، وحملوا من مسئوليات، ولا جدال في أن هؤلاء الرجال الذين يعملون في مثل هذا الجو يستمدون الكثير من عناصر رضائهم من تقاليد هذه الأسرة وعقائدها.

كما يمكن أن يقال أن المؤسسة التي من هذا النوع، والتي تضع اسمها وشهرتها فوق كل اعتبار آخر، لن تحقق الأرباح التي تحققها مؤسسة منافسة لها مما لا تعلق أهمية كبرى على التصميم والإتقان الفني، غير أننا نجد في مثل هذه الحالة – ولنمتدح معا تلك الحالات ونمجدها – إن مسألة الربح ليست هي كل شيء، كما

يمكن أن يقال: إن مثل هذه المؤسسات تكون عرضة بصفة خاصة لعدم قبول عروض أثمانها بالنسبة لما يوجه إليها من طلبات الشراء، وهنا نعود مرة أخرى لنلجأ إلى تلك الحالات التي يتطلب الأمر فيها الاحتماء بشجاعة أعضاء الأسرة وإقدامهم لمواجهة وسائل الإغراء الأخرى.

ونوجز القول، فنقرر أن هناك متسعا للأعمال التي تديرها وتملكها أسر معينة، بشرط أن يتقن ممثلو هذه الأسر إدارة أعمالهم بكل حذق ومهارة، أو يمثلوا جانب الخير فيها – أو الاثنين معا – مع مراعاة طبيعة الموقف واحتياجاته في كل حالة على حدة، وما لم توضع تلك الاعتبارات في المكان اللائق بها، وما لم تتصدر تلك الصفات ما عداها من صفات الإدارة الأخرى، فإنه لن ترجى فائدة من العمل الإداري نفسه.

وسنورد فيما يلي قصة مؤسسة "ودجوود" الشهيرة، التي تتصل اتصالا وثيقا بهذه الناحية بالذات التي تمثل إدارة الأسرة القيادية.

وقصة "ودجوود"، ليست قصة من قصص النجاح غير المنقطع المتواصل، وعلى الرغم مما اعتور تاريخها من عثرات الحظ وعدم ثباته على حال، فإن هذه المنشأة التي أسست عام ١٧٥٩، قد أوصلت سيرها بأقدام ثابتة في طريق التقدم والتوسع، حتى أصبحت في مصاف المؤسسات العالمية الكبرى التي يشار إليها بالبنان في شئون الإنتاج، والتي يعرف الجمهور منتجاتها خير المعرفة.

وقد بدأ "جوزيا ودجوود" هذا العمل حينما كان في التاسعة والعشرين من سني حياته برأس مال لا تجاوز بضعة جنيهات في مصنع استأجره بمبلغ عشرة جنيهات في السنة، ولم يتجاوز تعليم هذا الرجل المراحل الأولية منه، ولما توفي بعد ذلك بستة وثلاثين عاما ترك ثروة قدرت بربع مليون من الجنيهات، وقد نالت مبيعاته شهرة واسعة في العالمين القديم والجديد على حد سواء، وجعل من صناعة الأواني الفخارية في بريطانيا صناعة دولية هامة طبقت شهرتها الآفاق، ولم يقتصر أمره على هذا

فحسب، فقد أصبح عضوا في الجمعية الملكية واكتسب غير قليل من الشهرة كمصلح اجتماعي (في موضوع إلغاء الرق مثلا)، وكمصلح اقتصادي (في موضوع شق القنوات مثلا).

ولم يكن ما وفق به "ودجوود" في عمله نتيجة للثروة الصناعية، وإنه وإن كان قد أدخل على أساليبه عددا من التطورات المستجدة في نواحي التطبيق، إلا أنه لم يدخل شيئا من التغيير على خطوات الصناعة نفسها ومراحلها المتتابعة، وكان الفضل في نجاحه وتوفيقه لما كان يتصف به من إقبال على تصريف الأمور بوعي كامل لما يقوم به، ومن قوة إدارية سبق بها زمنه وجاوزت آفاقه، إذ عمد إلى ترتيب العمل ترتيبا حكيما على أساس حرفة كل من يعمل معه، مع تزويد كل مكان بالأفران والمواقد اللازمة له، ثم وضع نظاما للجميع ليعملوا كوحدة إنتاجية متكاتفة مترابطة، وادخل من الإصلاحات ما كان من شأنه تحسين أحوال العاملين معه، مما كان له أكبر الأثر في اطمئنانهم إلى عملهم اطمئنانا لم يعرفه غيرهم من قبل في جميع ميادين الصناعة، ولعله كان أول رجل من رجال الصناعة يدرك أهمية الجمع بين الصناعة والفن في صعيد واحد، مما حدا به إلى استخدام الكثيرين من الفنانين المعروفين، ولقد كان هذا الرجل مصمما بارعا، يحذق حرفته ويتقن عمله ويلم بكل ناحية من نواحيه، كما كان على صفات عالية وخلق كريم، وكان متمتعا بذوق رفيع.

ونشك كثيرا فيما إذا كان هذا الرجل قد استفاد فعلا – مع استثناء مدير معرض منتجاته في لندن – من كفاية من عملوا معه من مديرين، مع ما نعلمه عن اعتماده على معاونة وخدمات صديقه وشريكه "توماس بنتلي" وبعد وفاة "بنتلي" استخدم جوزيا ألكسندر كيشولم، كسكرتير له ومساعد كيميائي، وكان وليام هاكوود يعمل كمدير فني في مؤسسته، ولكننا نعتقد أن "جوزيا" قد قام بالكثير من الأعمال التنفيذية بنفسه، وقد نمت تصرفاته عن شدة تعلقه بمهنته، كما كان بإتقانه لكثير من زواياها الإدارية كالبيع مثلا والارتفاع بأساليبه، كما نمت عن تفهم تام ووعي يقظ للعلاقات العامة التي تعود بالشيء الكثير على خلفائه حتى هذه الأيام، وإنه وإن

كانت رسائله إلى "بنتلي" قد حولت الكثير مما يدل على لماحيته وشدة مهارته، إلا أنه يبدو غير معني بالمسائل المالية ويلوح أنه كان على علاقة طيبة بكثير من ذوي النفوذ – بما في ذلك الملكة – ولم يكن هذا سبب ثرائه الفاحش، الذي لم يكن ينم عنه شيء خارج منزله الذي كان في "أتروريا"، بل كان راجعا بكل بساطة – وإلى حد كبير – لإجادته صنع بعض الأواني الفخارية، وتحمله الكثير في سبيل أن يشعر الناس بذلك ويحملهم على اقتنائها.

وعلى الرغم من اعتلال صحته وما ألم بها، فإنه لم يكن ليستريح أو ليعطيها حقها عليه من الراحة، ولم يكن ليقنع أو ليهدأ له بال بما وصل إليه، بل كان مجدا نشطا مكبا على عمله، يبحث عن كل جديد يمكن أن يصلح من شأنه، وعن كل موهبة يمكن أن يستفيد بها، وعن كل فكرة جديدة ترتقي بمستوى مبيعاته، وتوفى هذا الرجل تاركا عملا مزدهرا قوي الأركان لم تكن لتكفي غيره مائتا عاما ليصل به إلى ما وصل إليه، ولقد كان مثلا على قدرة رب الأسرة على إدارة زمام عمله، علاوة على ما ضربه من مثل على المثابرة والنشاط والجد.

هذا، ثم أعقبه ولده "جوزيا" الثاني، الذي امتدت به الحياة حتى عام ١٨٤٣. ولم يؤت هذا ما أوتي والده من قدرة على الإلمام بما ألم به من جميع الأمور على اختلاف ألوانها، ومن الاتصال بجميع الناس على اختلاف مشاربهم، غير أنه مع ذلك كان رجلا غير خامل، فقد قام وليام بلاك، الشاعر والرسام، بصنع الكثير له، كما كان صمويل كوليريدج الذي كان يتقاضى معاشا منه لعدة سنين" من أصدقائه المخلصين. ولم يكن "تشارلس داروين" بمستطيع أن يستمر فيما بدأ به لولا تدخل خاله " جوزيا" لمصلحته، ولكن "جوزيا" الذي كان ينقصه الكثير مما كان لوالده من دأب على الاهتمام بشئون البيع والارتقاء بوسائله، مضافا إلى ذلك ما كان من أثر للأزمة التجارية التي أعقبت حروب نابليون، سار بعمله سيرا كان له أسوأ الأثر، على طول المدى، على مقدرات المؤسسة وماليتها، ومع كل هذا فقد ظل متمسكا بمركزه مقتحما لكل الصعاب في جلد ومثابرة، حتى ظهر أثر ذلك في الإنتاج، وفي حين

كانت جهود والده موجهة لتنظيم العمل نفسه وإرساء قواعده كانت جهود الابن موجهة إلى تطويرها ميكانيكا، إذ قام بتركيب آلة بخارية لإدارة الطاحونة، وإدارة "ماكينة" خلط المادة الفخارية، وبعض "الماكينات" والآلات الأخرى لصنع الأواني الفخارية، غير أن أهم ما ساهم به من جهود كان في دنيا العمال وعلاقته بهم، وكما تكهن والده بمطالب عملائه واستشف رغباتهم تكهن الابن بمطالب عماله واستشف رغباتهم أيضا، ومع ما كان يراه فيه أصدقاؤه من جفوة وشدة مراس، إنه كان محبوبا إلى قلوبهم "وقد اكتتبوا لتغطية مصروفات انتخابه حينما تقدم لعضوية البرلمان" وكان يعاملهم معاملة لا تتمشى مع مقتضيات عصره وعاداته، ويبدو هذا بحق فيما ثبت من أن ما وقع من انفجارات بميادين الصناعة في القرنين التاسع عشر والعشرين، ولم تؤثر بشيء ما في مصنع "ودجوود" الذي يمكن أن يقال عنه أنه لم يقع به إضراب في جميع مراحله التاريخية.

وتدهورت أحوال هذا العمل مع ذلك في عهد "جوزيا" الابن، وأغلقت أبواب المعارض التابعة لمؤسسة "ودجوود" في لندن في فترة الثلاثينيات، وبيع من نماذجها الكثير وأتلف الباقي، وبعد وفاته بقليل بيعت جميع ضياعه وممتلكاته، ولم يحتفظ القائمون بالتنفيذ إلا بسبعة فدادين كان يشغلها المصنع وملحقاته، وكان في هذا التصرف خطأ كبير وسوء تقدير للأمور، مع ما قد يقال عن الضرورة الملحة التي ألجأتهم إليها ظروفهم المالية، إذ أن ما حدث فعلا إن المشتري للأرض المجاورة للمصنع، كانت إحدى شركات الفحم والحديد التي نمت وازدهرت في الستين عاما التالية، والتي تسببت في الإضرار لمصنع "ودجوود" نتيجة للغبار المتصاعد من الحديد وأفرانه وغير ذلك، مما فاق بكثير الثمن الذي بيعت به هذه الأرض.

وظروف مثل هذه كانت أدعى لأن تحمل الجيل التالي على هجر هذا العمل، والإقلاع عن متابعة السير فيه، ولكن ما حدث كان على خلاف ذلك، إذ تولى فارنسيس الابن الثالث لجوزيا الثاني، إدارة هذا العمل، والذي كان اهتمامه الحق محصورا فيما يقرره معه رجال من طراز كوست وجون ستيوارت ميل، أكثر من

اهتمامه بصناعة الأواني الفخارية، ولكنه مع ذلك كله، أثبت أنه مدير من أحسن المخترعات الحديثة التي وفرت كثيرا من العمال، إلى ذلك من المستحدثات العلمية.

وكان الذوق العام في الستينات والسبعينات بين بين، وكان في حاجة إلى مزيد من العناية لتحسين نواحيه، الأمر الذي لم يكن متمشيا مع تقاليد أسرة "ودجوود" الرقيقة الرفيعة المبسطة، وكان على فرنسيس أن يطأ أرضا جديدة في دنيا الرسم والتصميم بناء على ذلك، وإنه وإن كانت معظم منتجاته متمشية مع ذوق عصره، إلا أنه كان مسئولا عن تجربة مثيرة بالذات – وهي استخدام للفنان إميل ليسور عام ١٨٥٨ الذي سبق عصره وأدخل من التصميمات ما كان أساسيا للتصميم الصناعي فيما بعد، والذي يعتبر ما قام به نقطة تحول في هذه الناحية.

وكان فرنسيس من الراديكاليين، ويعتبر مسئولا عن الكثير من طفرات العلاقات العمالية إبان هذه الفترة الدقيقة التي كثرت فيها نقابات التجارة وتشريعات المصانع، وقام بإدارة المؤسسة من عام ١٨٤٣ حتى ١٨٧٠، وهي الفترة التي ازدهرت فيها المؤسسة وازداد عدد العاملين بها من ٤٠٠ إلى نحو ٧٠٠.

وتعاقبت الأجيال على إدارة هذه المؤسسة، وتغيرت الفترات ما بين الركود أحيانا واستئناف النشاط أحيانا أخرى، تبعا لمقتضيات العصر والتصدير، وما استحدث من مخترعات علمية، وما قام من حروب.

وتوسع القائمون بالأمر في نشاطهم، وانطلقوا خارج حدود بلادهم وخارج أوروبا إلى كندا وإلى الولايات المتحدة، حيث قاموا بإنشاء مصانع فرعية وتوكيلات ظلت تابعة للشركة الأم.

ثم عادوا يتوسعون بأعمالهم داخل بلادهم ليقيموا مصانع أخرى تتبع مصنعهم الأصلي، ومع تعاقب الأحداث، ومع تعاقب الأجيال، ومع من كانوا يتعاونون معهم من رجال وشخصيات، ومع ما كان يواجههم من صعوبات ظل أفراد أسرة "ودجوود" يتعاقبون جيلا بعد جيل على إدارة مؤسستهم، متخذين لأنفسهم

جميع السلطات، متحملين لجميع المسئوليات والتبعات، سائرين بالعمل قدما في عزم وإصرار.

وها هم أولاء يواجهون، وهم على أعتاب قرنهم الثالث، من أسباب المنافسة وأساليبها القاسية، في الداخل والخارج ما لا قبل لغيرهم به، ولكنهم مع ذلك يواجهونها بثقة واعتداد من غير أن يقنعوا بما وصلوا إليه. ولقد سئل القائم بأمر هذا العمل من الأسرة في الوقت الحاضر عن ا÷م ملاحظاته عن تلك الأعمال التي تتولى أمرها أسر معينة بالذات، فابتسم بمرارة وهو يقول: لهذا العمل مشاكله الخاصة به، إلا أنه يتيح لك نظرة أوسع مدى على مر الزمن.

وهذا هو بالذات ما أردناه من سرد هذا التاريخ الطويل لهذه القصة، لأننا أردنا أن نستخلص من تطوراتها وأحداثها ما يتصل بتلك المؤسسات التي تتولى الأسر أمرها، وما يتصل بعملهم الإداري فيها.

الفصل الثامن

الحصول على أحسن ما يمكن أن يقدمه العاملون

إن القارئ الذي ينتظر أن يجد في هذا الفصل فيضا من المعلومات عن موضوعات مثل دراسات العمل ونواحيه أو حوافزه ودوافعه، سيخيب ظنه، إذ أن تلك السبل التي تلجأ إليها الإدارة من كل نوع لتحصل على ذاك القدر الطفيف "ويمكن التعبير عن هذا ببعث الرغبة في نفوس العاملين لتحقيق أقصى ما يمكن من إنتاج" من العاملين لن يمكن بحال من ضغطها بحيث تتسع لها عدة فقرات من كتاب، في وقت يتطلب أمر عرضها وشرحها مجلدات بأسرها، وإننا إن حاولنا ذلك كنا لها من الظالمين، وما استطعنا أن نفيها حقها الذي يتناسب مع مالها من اعتبار، ولقد سبق لنا أن تناولنا بالبحث مثلا الدور الذي يمكن أن تؤديه دراسات العمل فيما تقوم به الإدارة من وظيفة في شئون الإنتاج في مستهل هذا الكتاب .. وجدير بالملاحظة أن هذه الوسائل بالذات تقترن في تصور معظم الناس بالإنتاج الصناعي أكثر مما تقترن بأي نوع آخر من أنواع النشاط البشري. إن هذا الرمز العتيق البالي الذي تمثله طريقة الساعة التي تتوقف بتوقف حاملها عن الحركة لا يشاهد إلا مع الرجال الذين يقومون بعملهم على الآلات في حين نجد في الواقع أنه قلما يصادفنا من أوجه النشاط مالا يتأثر بهذا النوع من الفحص الدقيق الذي لا ينقاد لأي رأي مما تزوده به دراسات العمل، فماذا يكون الحال بالنسبة للطراز العام من المدبرين في عملهم اليومي العادي، وماذا نقول عن عدم القدرة على البت في الأمور وتأجيل اتخاذ قرار فيها، والتلميحات السرية في الصحف، والقيل والقال، والخطط السرية؟. وماذا عن تلك الصورة التي تخرج لنا عن عمل المدير اليومي بعد دراسة حركاته وسكناته دراسة واعية على غرار دراستنا لحركات وسكنات العاملين من كل نوع؟ إن هذه الصورة

ستثير الدهشة وتبعث على العجب حقا.

غير أننا سبق أن تعرضنا في مستهل هذا الكتاب لما يجب أن يكون عليه المدير لعمل ما وللأهداف التي يتوخاها في مزاولته لعمله، ولبعض السبل التي يسلكها لتأمين هذه الأهداف وتنظيم ما يقتضيه الحال لتحقيقها، فإذا ما نسب للمدير سوء إدارته بالنسبة لزمنه بالمعنى العلمي الدقيق، فلا يبرر هذا ما نفترضه من أنه أسوأ مثل لمن يدير عمله.

وكما سبق أن أعدنا القول ورددناه في هذا الكتاب، بأن الصفات التي هي أقل ظهورا وجدية، وأقل فاعلية وقياسا، مطلوبة في المدير الجديد حقا باسمه هذا، لأنها تقبع في ذات نفسه.

والسؤال الذي يجد جوابا – أو قل الأكثر تعقيدا حين محاولة الرد عليه – هو "هل يمكن حقا، أن تحمل الإدارة الناس على القيام بعملهم بأحسن مما يؤدونه؟" أو " كيف يتسنى للإدارة إن تحصل على الأحسن من هؤلاء العاملين؟" ولا مناص لنا من مواجهة هذا السؤال بكل ما يعنيه، فإذا ما تعين على الإدارة أن تستغل موردها الرئيسي خير استغلال، ونعني به المورد البشري فما عليها إلا أن تمعن الفكر طويلا في كل ما يتعلق بهذا المورد، وإذا سلمنا بأن الناس يعملون لأنهم مضطرون إلى هذا – وهم عادة يريدون ذلك – فعلى الإدارة أن تتطور بأساليب العمل ووسائله لتجعل من العمل شيئا آخر أبعد ما يكون عن الأساليب التي يضيق بها العاملون وبروتينها الممل الذي لا يوحي بشيء يثير الروح، وبما يتملكهم من شعور بأنهم ليسوا بأكثر من الآلات التي يعملون عليها، وإنهم لا يلقون من العناية ما تلقاه تلك الآلات لا من الأجر المجزي ما يتكافأ مع جهودهم.

وأمامنا ثلاثة عوامل يستدعي الأمر مناقشتها حين البدء ببحثنا هذا، أولها التخلص من آثار إحدى الخرافات من أن قدرا لا يستهان به من تفكير الإداريين واتجاه المنظمات التي تتصل بصفة خاصة بما يعهد به للعاملين من عمل، وبالعلاقات

الإنسانية في المؤسسات الكبرى، يرتكز على افتراض أن العاملين يجب أن ينظر إليهم على أساس رأيهم حينما أقبلوا على عملهم – لأن العمل إلى حد ما من الأشياء غير المحببة إلى نفوس غالبية الجنس البشري، وإنه يتعين بناء على ذلك على هؤلاء المختصين من موظفي تلك الأقسام، أن يتحملوا تبعة ما تقوم به الإدارة نفسها في تلك الأحوال، وأن يأخذوا على عاتقهم تلك المسئولية نيابة عنها، فهل هناك وجه من الصحة في تلك الفروض؟. إن الناس يريدون أن يعملوا بكل تأكيد – إن العمل من الأمور التي تشبع رغبة نفسية الإنسان، من تلك الرغبات التي تلح عليه، والناس أيضا يعملون لأنهم يريدون أن يحصلوا على ما يقوم بأود حياتهم، والنقطة الفاصلة في ذلك، أن الرجل يتقن عمله إذا ما أسند إليه العمل الذي يستطيع أن يقوم به خير قيام، وهذا مما يجب أن يؤمن به المدير إيمانا راسخا إذا ما أراد أن يحصل على أقصى ما يمكن من نتائج، ومن الآراء المعقولة المسلم بها أن المدير نفسه لم يحصل على مركزه هذا إلا لأن الإدارة هي العمل الذي يجب أن يقوم به – أو الذي يشعر بأنه يتقنه خيرا من غيره – إن المدير غير الراغب في وظيفته، هذا الرجل الذي قبل تحمل مسئولية عمله وهو عازف عنه، هو في معظم الحالات رئيس لا خير فيه، ولا نفع منه ولا يرجى منه، وسنعود إلى هذه النقطة فيما بعد، والعامل الثاني عما يتساءلون عنه بشان العلاقة بين العمل وما يدفع نظيره من أجر، والأجر يعتبر من الضروريات الأولية، لأنه يكفل للإنسان حياة كريمة خارج عمله، يرضي بها رغباته الأساسية، من مأكل، ومسكن، إلى آخر ما هو معروف من أسس الحياة ولكن، كم من الإدارات المسئولة تدرك هذا الاختلاف الكبير بين نظرة كل من العاملين لذلك، ونظرة الإدارات المسئولة للأجور في نطاق ما يتحمله العمل؟. إن الإدارة ترى في قائمة الأجور جزءا من البيانات الخاصة بتكاليف العمل، وهي بهذا الوضع يجب أن تكون مرنة غير محددة، مما يجعلها عرضة للزيادة والنقص تبعا للأحوال التجارية، وعلى ضوء ما تسفر عنه نتائجها، أما العامل، فإن ما يتقاضاه من أجر يعتبر دخله وقوام حياته، ولذلك يجب أن يكون هذا العنصر الأساسي ثابتا لا يتغير، إنه القاعدة التي يرتكز

عليها مصيره وحاضره، وإننا – وإن كان هذا الكتاب لم يعد ليتعرض لمثل هذه الأمور الاقتصادية التي من هذا القبيل – مضطرون أن نقرر ما دمنا بصدد ذلك أن الصراع بين وجهتي نظر الإدارة والعمال حول مسألة الأجور – الخلاف حول المرونة أو القابلية للتغيير وبين الاستقرار أو عدم القابلية للتغيير "الذي يزيد من تعقيد الهدف الاجتماعي الخاص بالقضاء على البطالة" لا ينتظر أن تضع صيحة اتحاد التجارة بالمطالبة بأجر سنوي مضمون له حدا – وهي صيحة تبدو معقولة حينما تكون الأحوال متحسنة، ولكنها تبدو غير ذات موضوع في أوقات الأزمات ولا يمكن الإدارة هنا أن تتهرب من مواجهة الحقيقة، إذ أن وظيفتها تفرض عليها أن تتطور بالأجور وبشئون استخدام العاملين بحيث تضع في اعتبارها ما تقدره من تلك العناصر التي ستتطلبها تنمية العمل.

وما دمنا بصدد الكتابة عن العلاقة بين العمل والأجور – وهو العامل الثاني من العوامل التي نستعرض وجوهها في موضوع الحصول على أحسن ما يمكن من العاملين – يجب أن نقول كلمة عن مسألة الأرباح:

إن الربح من العناصر الضرورية لقيام أي عمل واستمراره، فهل يفهم العاملون هذا؟، ألم يزل هناك هذا العداء السافر لفكرة الربح بين معظم القوى العاملة – هذا العداء الذي زاد من إدارة هذا الكلام المطلق على عواهنه من السياسيين، إن الكثيرين ينظرون إلى مسألة تحقيق الأرباح باعتبارها مظهرا من مظاهر استغلال العاملين، وما استنبط الإداريون من خطط محكمة، ليدخلوا في ذهن العمال حقيقة ما يعنيه الربح بالنسبة للعمل – وذلك بما أدخلوه من مشروعات اشتراكهم في توزيع الأرباح بنصيب فيها، وإشراكهم في مسئولية الإدارة، إلى غير ذلك مما كان من هذا القبيل، ولقد كان نجاحهم جزئيا، فما زالت الفكرة الأولى متسلطة عليهم، وإن كانت قد بدأت تخفف من حدتها في بريطانيا على الأقل، حيث ساهم تقدم البلاد في أن يجعل من الأعمال الخاصة المربحة أمرا ينظر إليه بالتقدير والاحترام، أما وجهة النظر القديمة التي تجعل من موضوع الربح أمرا بعيدا عن متناول فهم العامل – هذا الأمر

الذي كان هدفا للكثير من الحملات الظالمة الخبيثة – فهي آخذة في الاختفاء شيئا فشيئا، ولكننا إذا ما ألقينا نظرة عابرة على معظم الصناعات المؤممة كان في ذلك ما يثبت من همتنا ويهبط بأملنا، فها نحن أولاء نجد أمامنا حالة من حالات ملكية الدولة غير المنقوصة، ولكن أحدا ما لا يستطيع أن يدعي بأن العاملين في مناجم الفحم مثلا، مدفوعون في عملهم بالرغبة في أن يجعلوا من عملهم عملا مربحا، ولو أنه من لكل من الإدارة والعاملين في تلك الصناعات أن تقول: أنه لا يلوح لنا أن أحدا قد فكر في وضع قاعدة هادفة لعملهم، فهل يحققون من عملهم ربحا، فيقال عنهم أنهم يستغلون احتكار عملهم لهذه الصناعة، أو هل يحققون خسارة، فيقال عنهم أنهم يبعثرون أموال الدولة؟.

أما العامل الثالث الذي يتعين علينا فحصه بإيجاز قبل أن نحاول الرد على بعض النقاط، فهو الخاص بمسألة الخوف – الخوف من البطالة وما يعقب ذلك من مهانة، وما حدث في بريطانيا نتيجة للجمع بين الازدهار المتزايد وانقضاء على البطالة قضاء مبرما، يعني أن المجتمع قد تقبل بنفس راضية التزامه بإقصاء شبح أزمة الثلاثينيات، فلن تستطيع الإدارة بعد أن تستعمل سلاح الخوف من البطالة، وتلوح به العمال في وقت لم يعد له أي أثر مما كان له من آثار في الماضي، إن القضاء على هذا الدافع بالذات من دوافع العمل، هو أن أكبر الأعمال وأعظمها شأنا، تلك الأعمال التي حققها المجتمع في القرن العشرين، والتي يجب حين ذكرها ألا يغيب عن بالنا ما وعته الذاكرة على مر السنين عن العمال، الأمر الذي يكون من شأنه أن يتطلب من الحكومات ومختلف الهيئات الإدارية أن تقف موقف اليقظة والحذر، وفي الحق، وأن بدا من قولنا هذا غير ذلك، لم تذهب تلك المخاوف لتحل محلها مخاوف من نوع جديد فحسب – الخوف من الملل والخوف من القنبلة الذرية – بل استجد أيضا عامل جديد هو هذا الفراغ الذي أصبح من المتعين على الإدارة أن تشغله بعملها، هذا الفراغ الذي أصبح من المتعين على الإدارة أن تشغله بعملها، هذا الذي تخلف عن القضاء على عامل الخوف من البطالة، لأن اختفاء هذا العامل لم يكن من

شأنه أن يستحث العاملين على زيادة الاهتمام بعملهم والعناية به، بل لقد أصبح من الواجد أن يملأ الفراغ الذي تخلف عن زوال هذا العامل بدوافع جديدة يكون من شأنها أن تسد هذا الفراغ بعد إمعان النظر فيما قد يستجد في هذا الزمن الجديد، الجديد في كل ما نواجه به فيه.

ونجد أننا مضطرون لنعيد عرض هذه العوامل الثلاثة التي سبق لنا عرضها بصفتها العوامل الأساسية الأولية لما تسعى هذه النبذة لأن تصل إليه، فالأول، إن الناس يريدون أن يعملوا، أما إذا كان من الممكن أن نحملهم "أو ما إذا كانوا يريدون ذلك" على القيام بعملهم بأحسن مما يؤدونه به، فأمر متروك قيد الفحص، والثاني، أن هناك اختلافا أساسيا – وربما كان هذا الخلاف هاما – بين الأجور بمدلولها في قوائم التكاليف وبين الأجور بمفهومها عند العاملين باعتبارها تمثل داخلهم، وقد يكون من المستحسن لزيادة إيضاح جوانب هذا الخلاف أن نعلن – على العكس مما قد يرغب بعض المفكرين أن يعلنوه – أن الهيئات الإدارية والعاملين ليس لديهم من الأهداف ما يمكن التعرف عليها بوصفها متشابهة تمكن مطابقتها، أما أن نصف هذا الموقف بأن كلا من الفريقين يقف في الناحية الأخرى المقابلة للآخر، وأن نرى في انعدام التشابه بين الأهداف مظهرا من مظاهر الصراع والعداوة، وأنه يقيم بينهما هوة لا يمكن عبورها، إلى آخر ما يمكن أن يقال في هذا المجال، فقول مردود عليه بأنه أبعد ما يكون عن أسباب التعقل والكلام الرصين، ولكنه مع ذلك يوجه الإدارة إلى أن تعيد التفكير في أمر علاقاتها بمن تدير شئونهم ويعملون تحت قيادتها، ولنكتب لذلك بطريقة أخرى، أن مهمة الإدارة الواضحة الجلية هي العمل على تخفيض النفقات باسم الكفاية والتنمية – النفقات الشاملة أي التي تعتبر الأجور بندا من بنودها – أما مصلحة العاملين فهي في أن يحصلوا على أعلى ما يمكن من أجور، وتلك المصالح المتباينة لا تعارض بينها على الإطلاق، لأنه إذا لم يكن هناك عمل فلن يكون هناك مجال لأي إنسان ليعمل فيه، ولن يكون هناك أجر إذا لم يعمل على بقاء هذا العمل.

وأمامنا نقطة أخرى يجب أن نقف عندها قليلا، وهي من النقط التي تنطبق

عليها عمومية النص، فكل شخص يعمل في مشروع ما مهما يكن وضعه هو يجب أن يكون من العاملين، بمعنى أن كلمة العاملين يجب أن تطلق على الجميع من غير تمييز إذ أن الواقع في جميع الحالات، كما أشرنا إلى ذلك في المقدمة، أن الغالبية العظمة في أي عمل في أيامنا هذه من الموظفين، والكلمات في مدلولها خداعة مرنة، ونحن وإن كنا في هذا الفصل بين المديرين وبين من يعملون تحت إدارتهم، فإننا اضطررنا إلى ذلك لأننا كنا بسبيل النظر فيما إذا كان في وسع الإدارة أن تحمل الناس على تأدية عملهم لهؤلاء الرجال القادرين المجدين الذين يكرسون حياتهم لإدارة شئون هذه الملايين من العاملين الكسالى العازفين عن عملهم، إن المدير لا يقل عن العامل في كونه ضحية مثله لما في الجنس البشري من نقائص.

فماذا يكون من أمر هذه الدوافع التي يتعين على الإدارة أن ترتكز عليها فيما تهدف إليه من حمل العاملين على بذل أقصى ما في وسعهم؟، إن أمامنا أكثر من سبيل نسلكه في معالجتنا لهذه المشكلة المثيرة، البعض منها واقعي، والبعض الآخر فلسفي، فإذا كان لنا أن نسلم بأن سياسية تثبيت الأجور تستجيب لأول دافع من دوافع العامل للالتحاق بعمل ما "على أن نذكر دائما أنه يريد أن يعمل بأي شكل كان" وبأن في كفالة ما يكفيه من مال يحافظ على كيانه به وعلى استقلاله خارج نطاق عمله، وبأن في إتاحة الفرصة له ليعمل على تحسين حالته ومركزه الاجتماعي، إذا ما سلمنا بذلك لتعين أن يكون تحديد الأجور بالطريقة التي تضمن الإحاطة التامة بالعمل الذي يعهد به للعامل، وبقيمة هذا العمل بالنسبة للمؤسسة، ومدى ما يتصل به من مسئوليات، وفوق ذلك كله ضرورة الإحاطة بكفاية ومواهب الرجل الذي سيقوم بتنفيذه، وهذا هو بالذات ما يمكن أن تساهم به دراسات العمل فيما تمارسه الإدارة من سلطات، إن "الإدارة العلمية" – وهو تعبير نخشاه كثيرا – هي بكل بساطة الدراسة العلمية للعمل، فهي التي تقوم بتحليله إلى عناصر أساسية، وتسعى لتحسين الدور الذي يقوم به العامل في عنصر من هذه العناصر، وهناك تعريف أطول إلى حد ما من التعريف السابق مؤداه أنه: "الفحص المنتظم الهادف الدقيق لجميع

العوامل التي تتحكم في الكفاية العملية لكل نوع من أنواع ا لنشاط حتى يمكن تحسينه".

ونلتقي بالكثير من الآراء المتضاربة في أيامنا هذه حول دراسات العمل، كما أننا نجد الكثير من الكتب التي صدرت في هذا الموضوع، وواضح أنه باستحداث الوسائل التكنولوجية الجديدة التي سايرت استخدام الآلات التي تقوم بعمل الإنسان سيزداد هذا التضارب بين الآراء حدة في المستقبل، وأهم ما يلاحظ هنا، في غمار هذا التضارب بين مختلف الآراء حول دراسات العمل، أنه توجد حقيقة أساسية تتفق عليها جميع الآراء، وهي حاجة العمل إلى أن يدرس دراسة شاملة في حالة ما إذا منح العامل وهو لم يزد على كونه إنسانا مفترضا الفرصة ليثبت وجوده، وسواء أعهد لهذا العامل بتنفيذ عمليات فردية، أم عهد إليه بتنفيذ العمل كله بالنسبة لما يعهد إليه به، أو ليقوم مع غيره بتنفيذه كل ذلك ما هو إلا تحرير لمسألة أوسع نطاقا من أن تبحث هنا، والحقيقة التي نستخلصها من كل ذلك، أنه قد قامت ثورة كبرى في أساليب العمل الإداري حينما نظر إلى عمل الإنسان نظرة منتظمة، وأصبح محلا لدراسات هادفة، ولقد اتضح للجميع في هذه الأيام أن دراسة نواحي العمل تنطبق على كل مظهر من مظاهر النشاط الصناعي – مكتب الرسم والتصميم، وأعمال البنوك وشركات التأمين، وذلك مثله مثل دراسة مصنع البيرة أو أي مصنع من هذا القبيل.

ويحسن بنا في هذا المجال، أن نفرق بين الدافع والحافز، وذلك لأن الاثنين يختلفان عن بعض كل الاختلاف: فالحافز هو ما ينقله شخص لشخص آخر من شعور يتملكه فيحفزه على الحركة، أما الدافع فهو ذاك الشعور الذي يعتمل في نفس الإنسان فيدفعه على الحركة من غير أي مؤثر خارجي، فغالبا ما يكون الدافع غريزة لا يمكن التعبير عنها أو رغبة جامحة ليس لها تعليل، فالعامل يندفع في عمله بقوة أفضل من تلك التي تحفزه عليها الأسباب التي تأتيه من خارج نفسه، وليس من شك في أن من أكثر الموضوعات مبعثا لحيرة الإداريين تلك الحقيقة من أن الكفاية الإنتاجية العالية المستوى غالبا ما تتحقق من العمال الذين ينالون مكافأة مالية أقل

من غيرهم، والذين كما يجب أن نرى لا يتأثرون في تحمسهم لعملهم إلا باعتبارات منبعثة في ذات أنفسهم بأن ما يدفع لهم ما هو إلا عنصر من العناصر التي تدفعهم على العمل، ولسنا نعني بقولنا هذا، أن الأجور وغيرها مما يدفع للعامل، ليس لها عنده المقام الأول، اللهم إلا في بعض الحالات النادرة القليلة، ومع ذلك فهناك الكثير مما يقال عما إذا كانت دوافع العمل عند شخص ما فيما ينتجه يمكن أن يؤثر فيها ويغير من فاعليتها ما يدفع إليه من أموال، لتحفزه على زيادة كفايته الإنتاجية في زمن قد استوفى فيه هذا الشخص جميع حاجاته المادية أو قل معظمها؟.

ولم يتضح بعد بصفة جلية أن الإدارة قد فرضت على نفسها استعراض تلك الدوافع والتفكير فيها، تلك الدوافع التي ليست بتلك السهولة حتى يمكن التعرف عليها وتحديدها، والتي هي أكثر تأثرا بنفوذ القيادة الإدارية وبمؤثرات التخطيط من تأثرها بالمال وبحوافزه – تلك الدوافع التي من شأنها وحدها أن تعمل في زيادة الإنتاج بأوقية أو بأوقيتين؟ فماذا يكون من أمر مسئولية الإدارة في تلك النواحي؟ وهل لنا أن نسلم بأن ما يدفع للعامل، وما يؤمن به له عمله بما لهما من أهمية ذاتية ومن وجوبهما في كل موقف وحالة فيهما ما يكفي ليتيح للعامل إدراكه لمساهمته المسئولة في أي عمل من الأعمال التي أشار هذا الكتاب في صفحاته الأولى؟.

المساهمة المسئولة:

إن لهاتين الكلمتين مدلولهما الخاص فيما نحن بصدده في هذا الفصل الم يكن أكبر ما وقعت فيه الإدارة في الماضي من أخطاء انشغالها بما لا يجب أن تشغل نفسها به، من أعداد الأعمال المتكررة للعاملين، تلك الأعمال التي لم تكن لتتصل بسبب بوجهة النظر الشاملة للعملية بأسرها، الأمر الذي كان من شأنه أن يجعل العامل بمعزل عن الإدارة جاهلا بما يرمي إليه هذا العمل فعلا؟ لقد ورد على لسان بيتر دراكر مثل حي نرى أنه جدير بسرده في هذا المجال.

قام أحد المصانع بتنظيم مراسلاته وطريقة التصرف في رسائل العملاء، وكان العمل يجري حتى ذاك الوقت بطريقة فردية، بمعنى أن يتولى أحد الموظفين الكتابيين الرد على الشكاوى، ويتولى آخر الرد على التحريات، ويتولى ثالث الرد على رسائل "الزمامات" وهكذا، وكان كل منهم يتولى تحرير رسائله وردوده على خطابات مطبوعة خصيصا للموضوع الذي كلف به، أما القليل من الرسائل الذي كان يحتاج إلى رد خاص فكان يسلم للمراقب ليتولى بنفسه ذلك، وتغير هذا الوضع بمقتضى النظام الجديد، وأصبح الرد على الرسائل أبجديا، بمعنى أن الرسائل التي تبدأ أسماء أصحابها بحرف "أ" مثلا، يتولى الرد عليها أحد الكتبة وهكذا بالتمشي مع الحروف الأبجدية بصرف النظر عن مضمون هذه الرسائل، وما زالت ٩٩٨ رسالة من ألف رسالة تحرر على خطابات "نماذج" مطبوعة، أما العمل نفسه فلم يتغير من نظامه شيء، هندسة، وتصميما، وإنتاجا، إلا أن ما حدث فعلا، إنه بدلا من تكرار الحركة الواحدة بمعرفة كاتب واحد أصبح كل كاتب مسئولا عن الرد على كل ما يتصل بجميع حركات العمل وخطواته من أولى مراحله حتى آخرها – وأصبح عدد هؤلاء الكتبة على وجه التحديد ٣٩ يعملون في قسم بريد العملاء – أما تلك الرسائل التي تحتاج إلى رد خاص لأهمية ما تضمنته وضرورة البت برأي قاطع فيه، فنرفع للمراقب مشفوعة برأي الكاتب المختص، وقد نتج عن ذلك أن الكفاية الإنتاجية لهذا القسم ارتفعت بنحو ٣٠ في المائة عن معدلها السابق، وقل معدل تغيير الكتبة بنحو الثلثين.

وقد عرضنا هذه الحالة لأنها جديرة بالنظر، إنها مثل "كلاسيكي" لتنظيم الجهاز البشري، كما يصفه "دراكر"، لا على مراحل الأداء لأنه يعترف أساسا بأن معظم الناس يريدون أن يكونوا جزءا من كل، وإنه لم يعد كافيا أن نأمل في عمل أفضل، في وقت يكون فيه العامل بمعزل عن مفهوم عمله، حينما يكون هذا العامل في عمله مساهمة مسئولة، لأنه من المشكوك فيه أن العاملين سيقدمون هذا الفائض أو تلك الزيادة المرجوة منهم، والتي تمثل الفرق بين مجرد العمل وبين العمل المتحسن، ما لم تعمد الإدارة في تفكيرها وتصرفاتها إلى ذلك، وكما هو الحال في كل مشكلة من

مشاكل الإدارة الأخرى تصادفنا بعض الاستثناءات، إلا أننا لا يصح أن نتخذ من هذه الاستثناءات قاعدة نقيس عليها، وعلى حد قول الباحثين في العلاقات الإنسانية، يلاحظ أحيانا أن العاملين غير قريري العين هم الذين يعملون في شبه عزلة عن مرامي عملهم وأهدافه، فلا ينتجون أفضل ما يمكن من إنتاج منتظر من أمثالهم، وقد يكون هذا من أهم ما يعني به هذا الكتاب.

وهكذا نتجاوز نطاق الأجر المالي المجزي إلى غيره – إلى نطاق تلك الدائرة التي يتعين فيها حمل العامل العادي على الشعور بمسئوليته وباشتراكه في العمل – تلك الدائرة التي تفوق فيها دوافع العمال كل ما يقدم إليهم من حوافز متلاحقة، لا تغير من ذات أنفسهم ولا من نظرتهم التي لا ترى فيها خيرا، وسواء أراد العمال تقبل تلك المشاركة وتحمل هذه المسئولية أم لم يريدوا ذلك، فإنه من المتعين على المديرين أن يعملوا على خلق هذه الرغبة وإيجادها مثلما يتعين عليهم أن يجدوا سوقا لناتج عملهم.

وأول وأهم ما يجب أن يراعى في تنظيم شئون هذا المورد الإنساني "البشري" من موارد عمل ما ، حتى نطمئن إلى شعور القائمين به بمسئوليتهم التي تحملهم على الإجادة فيه، هو التثبت من أن العاملين في أية منشأة قد عهد إليهم بما يتقنون القيام به من أعمال في وسط محبب إليهم لا يضن عليهم بأية معلومات عن عملهم، وكثيرا ما سمعنا عن أن ذاك الإحساس بالرضا الذي يتغلغل في نفوس العمال – من إعجابهم بشركتهم إلى إقرارهم لكل نواحي العمل فيها، إلى ثقتهم بالسلع والخدمات التي تنتجها الشركة – ليس بكل شيء يتطلب الأمر توافره فيهم، وهذا صحيح، إذ أن العامل بحاجة لأكثر من هذا الشعور الغامض غير المحدد بالقناعة والرضا، إنه بحاجة، ولنعد قول ذلك ونكرره، لهذا الشعور بمسئوليته المشتركة، أو قل بمساهمته المسئولة في عمله كله، سواء كان مشتركا في هذا العمل بمفرده أو مع غيره من عمال آخرين، إنه بحاجة لأن يفهم كل شيء عن نواحي العمل الذي يساهم فيه، وأضمن طريقة يتحقق بهذا هذا، أن يعهد إليه بالعمل الذي يقربه من ذلك، وأن يوضع في المركز اللائق به،

مما يشعره بأنه يقوم بعمل معين، لا بحركة آلية يستكمل بها العمل دورته، والاستثناء الوحيد من ذلك نجده في العاملات من النساء اللاتي تمتلئ عقولهن عادة بموضوعات وأمور خارج نطاق ما يكلفن إياه، مما يجعلهن أسعد حالا حينما يكلفن أعمالا رتيبة متكررة معادة وحتى هذا الاستثناء يمكن أن تقال فيه كلام كثير.

ومن هنا يستجد عبء من نوع خاص، على عاتق الهيئة الإدارية المتوسطة "كما يطلقون عليها ذلك" وهم مقدمو العمال والملاحظون الذين يعتبرون بحكم وظائفهم أقرب للعمال من غيرهم، والذين هم في مركز يمكنهم من حسن تقدير كفاية من يعملون معهم، وهذا العبء هو اختيار كل عامل لما يصلح له من عمل، وسيزيد من أهمية هذا العبء ما يستحدث من آلات تؤدي ما يؤديه الإنسان من عمل متكرر معاد، مما سيظهر لنا الحاجة مثلا لاختيار الهيئة التي تقوم بالمحافظة على هذه الآلات وإصلاحها والإشراف عليها، وتلك الهيئة أو الجماعة بالذات ستضطلع بمسئوليات جسام.

وأمر هام آخر يثير المسألة المتعارضة الزوايا حول مستويات الناتج الضخم، أن الكثرة من الآراء التي تدور في هذه الأيام حول تحقيق إنتاج أكبر تربط بين ذلك وبين تحديد مستويات خاصة يكافأ من يتجاوزها من العاملين بإنتاج أكثرن ويتسع المجال هنا لغير القليل من الجدل، ومرة أخرى نعود لنعتذر بأن هذا الموضوع يتطلب تخصيص كتاب مفرد له، غير أننا لا نستطيع بحال من أن نغض النظر عنه، ما دمنا بسبيل التحدث عن الحصول من العاملين على أحسن ما يمكنهم القيام به، وهناك من أصحاب الرأي من ينادون بأن من حق العمال أن يضعوا بأنفسهم "قواعد" عملهم لأن الإدارة حينما تقوم بوضع مناسيب الإنتاج إنما تضعها على أساس المنسوب المتوسط، مما يؤدي إلى خفض هذا المنسوب حتما، الأمر الذي من شأنه أن يضعف من أثر هذه المستويات على العمال الذين كانوا يتجاوزون مناسيبها بإنتاجهم، وذلك لأنهم إما أن ينظروا لاقتناع الإدارة بهذه المستويات المنخفضة نظرة احتقار وتندر، وأما لأنهم لا يريدون أن يقللوا من شأن جهودهم، وترى مدرسة أخرى أنه

يفرض الهيئات الإدارية العليا كمثل يحتم على العاملين العمل بمقتضاه، فإنها تعني بهذا ضمنا أن القيادة الإدارية في ممارستها لسلطات وظيفتها، قد فرضت المناسب العليا التي يتضمنها المثل المطلوب الاقتداء به، سواء كان هذا في العمل نفسه أم في كل ما يتصل بخط سيره من سلوك وتصرف، ونتساءل بعد ذلك عما إذا كان المديرون وقد تبينوا مرامي عملهم مستعدين بما يضربونه من مثل بتصرفاتهم شخصيا، أن يجعلوا من تلك المناسيب مناسيب جديرة بأن تحتذى.

وما يطلب من المديرين القيام به في هذه الناحية واضح بين، وإن لم يكن بمثل هذا الوضوح بالنسبة للعاملين، فلكي يحصل المديرون على أعلى ما يمكن الحصول عليه من العاملين، يتعين عليهم أن يقوموا بأداء دورهم خير أداء، فيجب عليهم، كما أوضحنا في فصل سابق أن يتقدموا بخططهم، ولا يترددوا في إصدار تعليماتهم واضحة جلية، مع سرعة البت في الأمور – فهم يجب عليهم بكل اختصار أن يديروا عملهم، بكل ما في هذه الكلمة من معنى، فإن قاموا بأداء وظيفتهم على الوجه الأكمل، وتحملوا كل تبعاته، فإنهم لا محالة فارضون شخصيتهم هذه بكل ما فيها من شعور بالمسئولية على من يعملون معهم، أما تلك السبل التي يسلكونها لزيادة الكفاية الإنتاجية، من منح المكافآت المالية أساسا، ودعمها بالملاعب، وإذاعة البرامج الموسيقية في أثناء العمل، وتوفير المطاعم، فلا تكفي لشحذ همم العاملين، فما لم تكن تلك الدوافع منبعثة من شعور العاملين أنفسهم، فلا ينتظر بحال ما الحصول منهم على النتائج المرجوة، إن العامل يجب أن يشعر بأنه مسئول عما يسند إليه من عمل، لأنه بتحمله هذه المسئولية يقبل ما يستتبعها من تبعات، وفي هذا يقول الممثل الفرنسي بحق "أن الشهية تقبل بعد البدء في تناول الطعام" وينطبق هذا المثل من كل الوجوه على الشعور بالمسئولية، فكلما أعطي المرء قال هل من مزيد؟!، ومن هنا نجد أنفسنا أمام المسألة الكبيرة، ألا وهي مسألة الترقية، وغالبا ما يتهمون الإدارة بأنها تكاد تغمض عينيها عن تشجيع الترقية من المستويات الدنيا، ويوجهون اللوم لها على موقفها هذا، ويجدر بنا أن نمعن النظر في هذه المسألة ونتناولها ناحيتها التصاعدية

والتنازلية بمعنى أننا إذا نظرنا إليها من أعلى إلى أسفل، وجدنا أن فرص الترقية تشكل جانبا لا لبس فيه من جوانب ما يضطلع به المديرون الموهوبون من تبعات الخلق والابتكار، وإذا ما نظرنا إليها من أسفل إلى أعلى وجدنا أن من يتقبل الاضطلاع بهذه المسئولية سيزداد همة ونشاطا بما تذوقه من نتائج قبوله لتحمله هذه المسئولية، تلك النتائج التي رضيت بها نفسه وقرت بها عينه، وأضفتها عليه تبعاته الجديدة.

وهناك ناحية أخرى من تلك النواحي التي تلجأ إليها الهيئات الإدارية للحصول على أقصى ما يمكن الحصول عليه من نتائج، والتي ينادي بها المديرون كأحسن ما يمكن أن يتبع من وسائل لتحقيق النجاح في هذا الميدان، وهي الاهتمام بموضوع التغيير، ولطالما أشرنا في هذا الكتاب إلى ضرورة اتجاه المديرين إلى التوسع في عملياتهم أو في العمل على تحسينها والتقدم بها، إن التجديد والتغيير – المقصود بهما السير قدما بالعمل إلى الأمام، لا مجرد تطبيقهما حبا فيهما – عاملان أساسيان لرفع مستوى أي عمل من الأعمال، وتنمية العمل على هذا الأساس، تعني ضرورة دأب القائمين به على الاستمرار في إدخال مختلف التحسينات على نواحي كلها – من أفكار جديدة، وآلات جديدة، وأساليب جديدة، ومن وجوه جديدة بين حين وحين، ومن المعروف أن العاملين يستجيبون فورا لما يوليهم مديرهم من ثقة، ولما يطلعهم عليه من حقائق مهما يكن من شأنها ، في حين لا يكون للشائعات مثل هذا الأثر، تلك الشائعات التي تصلهم مشوهة فلا يستطيعون أن يعرفوا منها الحقيقة، ويكون من شأنها أن تعمل على بلبلة أفكارهم وعدم استقرارهم في عملهم، وهذه المسألة بالذات كثيرا ما يغفل عنها المديرون فيما يجب عليهم من مداومة الاتصال بالعاملين معهم.

وتحدث "أ. و. باك" الأستاذ بجامعة "ييل"، في معرض تقديره لدوافع العاملين – أو بالأحرى لعوامل إرضائهم – فقرر أن الإدارة مسئولة عن تأمين فهم العامل لجميع القوى والعوامل المحيطة لعمله في نطاق هذا العمل، تلك القوى والعوامل التي من شأنها أن تؤثر فيما يطرأ على العمل من تغير، ولا يوجد أي تشابه

بين هذا وبين ما يتحتم على المديرين من سعة أفق في تناولهم للمسائل الاقتصادية والسياسية بتوسع، إذ أن ما تنقله الهيئات العليا من معلومات على مستوى عال كما يقولون، غالبا ما لا يتصل بسبب بما نحن بصدده، ويكن في الواقع بعيدا عن متناول فهم العامل المتوسط لما تريده الهيئات الإدارية التي هي أقل من ذلك المستوى، وبالنسبة لما يحدد له من أجر، وحتى استطاع هذا العامل أن يفهم ما يعنيه هذا كله، فإن تلك المعلومات ستكون عديمة النفع بالنسبة لمستويات أداء العمل نفسه.

ولتوماس فإسهام رأي يتصل اتصالا وثيقا بهذا الموضع، إذ يرى أنه يجب على الصناعة البريطانية أن تنتفع بنفوذها الذي لا يستهان به على الصحافة اليومية والأسبوعية وعلى التلفزيون، تلك القوى التي تقوم بدور حلقة الاتصال خير قيام من غير عناء، لأنها تنفذ إلى عقول الناس في أوقات فراغهم، وتتغلغل في نفوسهم، فيكون لها من التأثير ما يفوق ما يبذل من جهود تعليمية مهما تكن هذه الجهود ضخمة جبارة. وحينما تحدث الأستاذ "باك عن دنيا العامل، كان يعني بحديثه هذا الوسط الذي يؤدي فيه عمله في أضيق نطاق، فلجان العمال المبسطة البعيدة عن تعقيد الهيئات الإدارية وعن النقابة أو الاتحاد، والتي تكون من أعضاء من داخل العمل نفسه – يمكن أن تتحقق الكثير في هذه الناحية، إلا أن هذا النوع من حالات الاتصال لتبادل الرأي لن يؤتي ثماره المرجوة إلا إذا توافرت للمديرين القدرة على إدارة هذه الاجتماعات إدارة حكيمة موفقة، فيختصر رؤساء مجلس الإدارة في أحاديثهم وتعطي الفرصة للمندوبين بتقديم كل ما يمكن من مساعدات لهم، حتى إذا ما عادوا إلى من يمثلونهم، عادوا إليهم بكل ما هو بناء مفيد، هذا مع العمل قبل كل شيء على أن يسود هذه الاجتماعات جو أبعد ما يكون عن الجدل العقيم.

غير أن الأمر أبعد من هذا مدى بكثير، لأن العاملين – لكي يشعروا بتبعات مسئوليتهم – يجب أن يشتركوا في تحمل كل ما يتعرض له العمل، حتى يمكن أن يشعروا بحق بأن ما يتحملونه يوازي اشتراكهم في تحمل المسئولية، فليس من الحكمة في شيء معاملة القوى العاملة كما يعامل قطيع من الغنم، إن التغيير من

الأمور المثيرة والمزعجة في وقت واحد، فهو مثير لأنه من العوامل الدافعة المنشطة الكبرى، وهو مزعج لأن فيه عنصر المفاجأة، وهناك شعور خفي في نفوس كل الناس بالخوف من المجهول غير المرتقب، والعامل الذي يعود إلى منزله ليلا ويقول لزوجته أنه استشير فيما يفكرون فيه من إدخال تغييرات على العمل، يكون قد وعي فعلا وعرف قدر ما ألقي على عاتقه من مسئولية، وجدير بالذكر هنا أن نشير إلى أن المنسيين من العاملين بحق، هم ذوو " الياقات البيضاء"، إذ لا يوجد لهذه الفئة منظمات، ولا يجمعها اتحاد إلا في القليل من الحالات، علاوة على ما يشعرون به من أنهم فئة مضطهدة لا يفكر فيهم أحد، كما يلاحظ أن أجور العمال قد أصبحت أحسن بكثير في هذه الأيام عما كانت عليه من قبل، ولعل العنوان الذي صدرنا به هذا الفصل "الحصول على أحسن ما يمكن أن يقدمه العاملون" كان أكبر نطاقا من تضمنات هذا الفصل، إذ أن هناك "قواعد" إدارية قليلة لها قيمتها يجب الالتزام بها، وليس من شك في أن معالجتنا لموضوع كهذا، تعتمد إلى حد كبير على رؤوس موضوعات تتصل بالقوة البشرية، لن يكون من شأنها إلا إثارة الشك – بحق – فيما نعمد إليه من إتباع هذه القواعد كقضية مسلم بها، إن الأعمال في المستقبل – بكل ما تتقدم به من كل مستحدث جديد في وسائلها – مليئة بما تتطلبه من الإدارة لتواجه به تلك التطورات التي لا ينقطع سيلها، وسيتطلب الغد غير ما يتطلبه اليوم من بذل أقصى جهد من كل من المديرين وممن يعملون معهم على حد سواء.

إن إغفالنا ذكر شيء في كتاب يتحدث عن الإدارة والعمل الإداري – وبالذات حينما نصل ببحثنا إلى مجال التحدث عن أحسن ما يمكن الحصول عليه من العاملين – عن علاقة هذه الهيئات الإدارية باتحادات التجارة، لن يكون فيه شيء من حسن التوفيق، إن الاتحادات – وهي تمثل القوة الخامسة من بين أركان الصناعة البريطانية، وهي بهذا الوضع تفرض على المديرين أن يتمشوا معها فيا ينتهجون من سياسة، لا أن يعارضوها، بل يمكن أن نقدر أن الاتحادات في هذه الأيام قد أصبحت أكثر ميلا لأن تقف إلى جانب أعضائها – وهو انقلاب طرأ على آراء تلك

الاتحادات منذ الحرب.

وسبب تلك الثورة الفكرية هو ما كان من تشغيل جميع الأيدي العاملة والقضاء على البطالة قضاء مبرما. ولم يكن من المنتظر أن يتحمس العاملون للآلات الجديدة أو للأساليب الفنية التي من شأنها أن تستغني عن خدمات الكثيرين منهم، في وقت تزداد فيه البطالة الحدية، ولقد أصبح من اليسير في أيامنا هذه على زعماء هذه الاتحادات أن يكونوا أكثر استنارة وتبصرا وأبعد نظرا، كما أصبحت هذه الاتحادات أكثر اتصالا بالعمل نفسه وأعمق دراسة لمختلف مراحله.

ومن أهم ما يسترعي النظر من أمثلة على ما كان من إدراك تلك الاتحادات لأهمية الكفاية الإنتاجية ما قرره مؤتمر اتحاد التجارة من إرسال عشرة من المبعوثين إلى الولايات المتحدة لدراسة ما قامت به اتحادات التجارة الأمريكية لتحقيق هذا المعدل المرتفع للكفاية الإنتاجية في المحيط الصناعي، كما عهد إليهم بتقدير مدى ما يمكن استنباطه من هذه الوسائل لتطبيقه في بريطانيا العظمى.

ولقد كانت هذه البعثة حدثا تاريخيا هاما، لأنها أوصت بوجوب إنشاء أقسام هندسية للإنتاج بمعرفة الاتحادات الكبرى، كما أوصت بتدريب المهندسين على وسائل الإنتاج، وبضرورة تعاون هذه الاتحادات من الهيئات الإدارية فيما تعمد إليه من السير قدما بالأعمال الموكولة إليها بإدخال ما هو جديد مستحدث من وسائل وأساليب علمية.

ومن هنا أصبحت "العلاقات الصناعية" الشغل الشاغل للهيئات الإدارية، وبالذات من ناحية علاقتها بالاتحادات التجارية، ولقد تميزت علاقات الإدارة بالاتحاد في السنوات الأخيرة، وبالذات منذ الحرب بالاتفاقات الصناعية الشاملة التي يمكن أن يقال عنها بحق أ نها غطت كل القطاع الصناعي في المجال الاقتصادي – الأمر الذي كان له أغرب النتائج، فقد كان من شأنه أنه في حين اتخذ وزراء العمل وزعماء الاتحاد لأنفسهم دور النجوم في أعين الصحافة، وظهروا بمظهر المعنى بالصالح العام،

أصبحت الهيئات الإدارية تضيق ذرعا بأقل العاملين معها شأنا، لأن الاتحاد قد حد من سلطاتها وعين مسئولياتها، وقد أعقب هذا أن الهيئات الإدارية الجديدة قد وضعت نصب أعينها أن تعمل على تحسين علاقتها بالعاملين معها بوسائل تكون أكثر اتصالا بهم، وبإجراءات تتميز عن تلك الأخرى التي تمليها المساومات الإدارية – الاتحادية، وتكون متأثرة بالاعتبارات القومية وبالشخصيات المرموقة التي فرضتها، ولم يكن ما سبق أن أشرنا إليه في هذا الفصل عن مجن الاتصال بمختلف أشكالها إلا محاولة من محاولات الإدارة الصادقة "لأقلمة" العلاقات الصناعية بالنسبة للقوة البشرية العاملة وقصرها على المحيط المحلي، فأصبحت قائمة بذاتها في كثير من الأعمال تحتاج في معالجة شئونها إلى أخصائيين في أحكامها، وسيزداد الاهتمام بمعاهد الوظائف الإدارية كلما ازدادت الأعمال تعقيدا في وظائفها الإدارية، وما دمنا بسبيل التحدث عن الاتحادات والنقابات، فلا معدي لنا من أن نتعرض لكل سلوك معيب ينتهجه العمال أو ممثلوهم، ومن ذلك الإضراب غير المعترف به، والذي يسيء من غير شيء إلى النشاط الصناعي وإلى الكيان العمالي في الوقت نفسه، علاوة على ما تصاب به العلاقات بين العمال والمصنع من تصدع كبير، ولا يمكن للعمل كوحدة أن يقف بمعزل عن مثل هذه الأحداث التي تعتبر مشكلة من أكبر المشكلات التي تواجه موظفي الإدارة، وهذا الموضوع معقد متشعب النواحي، لا يتسع له هذا المقام وليس مجاله هذا الكتاب، ويكفينا أن نقرر هنا أن على النقابات وعلى الهيئات الإدارية في الوقت نفسه أن تسرع بتدبير الأمر وبحث هذه المشكلة بحثا يمكن أن يؤدي بها إلى الحل المرجو.

ونخرج من كل ما أوردناه بهذا الفصل – بأن الإدارة لكي تحصل ممن يعمل معها على أقصى ما يمكن أن يقدمه، عليها أن تستنفد كل ما لديها من حذق وجلد وحكمة لخلق وعي بالمساهمة والمشاركة في المسئولية بين العاملين معها، كما أنه يمكن لمختلف الاتحادات والنقابات أن تساهم في ذلك بأكثر مما تساهم به الآن، فإذا ما أخرجنا من حساب الإدارة المحلية مسألة الأجور والمساومة فيها، وتركنا لها التفرغ

للمسائل الصناعية، فإن كل مؤسسة سيترك لها بعد ذلك أمر العناية بنواحي العلاقات الصناعية هذه التي قد تكون – وهي قد أصبحت فعلا كذلك – في مرتبة لا تقل عن مرتبة الأمور أهمية بالنسبة للعاملين عن طبيعة العمل نفسه وما يتصل به من تبعات، وعن تزويدهم بما يحتاجونه من تسهيلات اجتماعية وتهيئة أسباب الرياضة والترفيه لهم، والإكثار من المشروعات التي تعمل على تحسين أحوالهم الأخرى، الاستزادة من التنظيمات واللجان التي تشيع فيهم روح المشاركة في مسئوليات العمل والمساهمة فيه.

الفصل التاسع

تدريب المديرين

"إنك لن تستطيع أن تدرب المديرين، إنهم يولدون كذلك، ولا يصنعون"..
كان من الممكن منذ عشرين عاما أن تسمع هذه الملاحظة في أية مرحلة من مراحل بحث تدريب الإداريين، وإمكان تهيئة الوسائل التي يمكن بها تنظيم ذلك، وهي ملاحظة تمثل بحق وجهة النظر العامة في دوائر الأعمال، وكان أعداد الرجال الذين سيضطلعون على مر الزمن بمسئولية إدارة عمل من الأعمال من الأمور التي يراعي فيها قبل كل شيء دخول عدد كاف من الشبان في هذا العمل على أن يكونوا قد بدءوا عملهم فيه من أول القاعدة، فإذا ما دعت الحاجة لمن يتولى إدارة هذا العمل، فلتسند هذه الإدارة لهؤلاء الذين صمدوا في جميع مراحله حتى بلغوا القمة، ولقد كان لهم من صفاتهم ما أتاح لهم أن يسلكوا مسالك الرقي، وهذه الصفات بالذات هي أهم ما يتميز به كل من يصلح لتولي العمل الإداري، كما أنه يجب أن يكون لهم من تجاربهم السابقة ما يؤهلهم لهذا، إلا أنه لا ضير إذا ما أعوزهم شيء من ذلك، لأنهم لا محالة سيتاح لهم الكثير منها في مدارج صعودهم.

فإذا ما أردنا أن نتلمس لهذا التشخيص ما فيه من أخطاء، فلن نجد الخطير منها، أن ثلثي هذا التشخيص يعتمد على ما يتوافر في الشخص من خلق وصفات، والثلث الباقي يعتمد على ما يتوافر للشخص من تجارب، أفلم يكن هذا شأن الصناعة في بريطانيا التي ازدهرت وأينعت وقفزت بخطوات واسعة من الأنوال اليدوية وطواحين الهواء في القرن السابع عشر إلى المصانع و الآلات في القرن التاسع عشر؟ وما قولك في هؤلاء الرجال الذين غطوا أرض بريطانيا بشبكة من القنوات والسكك الحديدية، والذين تعهدوا علوم الكهرباء والبخار والكيمياء في مهدها حتى شبت عن

الطوق فكانت قوى ضخمة استخدمت في الصناعات الكبرى وارتقت بها، وما قولك في هؤلاء الرجال الذين لم يتلقوا من علوم الإدارة ولم يدرسوا من برامجها التنفيذية ما يعينهم على عملهم، ولكنهم على الرغم من ذلك كله، وكما يبدو لنا، قد قاموا بدورهم خير قيام، وأدوه أكمل أداء.

إلا أننا، مع ذلك كله، نجد أن موضوع إعداد المديرين وتدريبهم، من الموضوعات التي تحتل مكان الصدارة في هذه الأيام، فتزداد دراسات الإدارة وتنتشر، كما أنشأت معظم الشركات الكبرى أقساما للتدريب بها، بما في ذلك تلك الشركات التي لا تؤمن بموضوع التدريب.

وهذا الذي أوضحناه عما يبذل من جهود في هذا الشأن، ودللنا به على مدى اهتمام أولي الأمر بموضوع التدريب، يجب ألا ينهض دليلا على أن هذا الموضوع من الأمور الضرورية بشكله المنظم الواعي، إذ أن رجال الأعمال، الذين لا يتزحزحون عن آرائهم قيد شعرة، والذين لا يلقون بأموالهم جزافا، ويتحرون الدقة في بحث مبررات ذلك هم أقرب ما يكونون شبها برجال الأساطير البعيدي المنال، إن رجال الأعمال في براعتهم لا يقلون حذقا عن الفنانين والشعراء في ترسم خطى فنهم وأوزانهم، إلا أننا نجد مع ذلك بعض النواحي التي تسترعي أنظارنا مما نراه في هذه الأيام من تقدم في شئون التدريب، والتي تقنعنا بأنه أكثر من أن يكون طرازا جديدا للإدارة، فقد استمر هذا الطراز مدة أطول مما استمر غيره، بل يلوح أنه سيصبح ساري المفعول سنة بعد أخرى، إذ استطاع أن يقف على قدميه على الرقم من كل ما وجه إليه من نقد، ومع كل ما تعرض له من حقد الحاقدين، بل أنه بسبيل أن يضم ناقديه إلى صفه ويسخر مهاجميه لأغراضه.

ولكي يمكن أن نتعرف على الأسباب التي تدعو أصحاب الأعمال التي ازدهرت وأينعت في خلال عشرات السنين، إلى انتهاج سياسة تدريبية منظمة لمديري أعمالهم – يتعين علينا أن نمعن النظر فيما طرأ على هذه الأعمال من تغييرات، أولى من أن نهتم بإظهار ما في التدريب من فوائد أو من قيم تتضمنها طبيعة ممارسته، وفي

الواقع، أن تقدم المديرين كان أقل مما كان منتظرا بالقياس إلى تطور وظائفهم مع الزمن.

إن أهم ما طرأ من تغييرات على الأعمال في خلال هذا القرن كان في اتساع نطاقها، وفي تشعبها، وفي براعتها الفنية، وهذا الذي نتحدث به الآن ما هو إلا تكرار لما سبق أن تحدثنا به من قبل في هذا الكتاب.

إلا أننا مضطرون أن نعود إلى ذكره في معرض حديثنا عن شئون التدريب، لقد كان المنهج التقليدي لنشوء أي عمل وتطوره، يبدأ من المؤسسات العائلية بعدد محدود من العاملين الذين يسيرون به سيرا وئيدا في عالم كان شعاره "دعه يعمل"، ثم كان ما يتلقاه المديرون من تدريب مذهل، وإن كان عن غير قصد يبدأ معهم من يوم أن ولدوا فشبوا عن الطوق في جو مشبع بروح إدارة الأعمال، وتشربوا مبادئها على موائد الإفطار، وتلقوا دروس الإدارة العملية عن أجدادهم وعن آبائهم، وتحملوا مسئولية العمل خطوة بخطوة من خطوات حياتهم ومراحل معيشتهم، هذا ما كان في الماضي، أما في عصرنا هذا، فلم يعد هذا ممكنا مع اتساع نطاق الأعمال إلى الحد الذي جاوز به طاقة الأسرة فيما تستطيع أن تقدمه من مديرين، وإنه وإن كانت المؤسسات الصغيرة أكثر عددا، إلا أن الكبير منها يستوعب عددا أكثر من العمال الصناعيين، وبذلك تضع الأخيرة الأسس للمؤسسات الصغيرة وتحدد لها نطاق عملها حكما.

ولقد اتسع نطاق الأعمال – كما سبق أن أعدنا ذلك وأكدناه – بحيث أصبح أكثر تشعبا وتغلغلا في سائر حياة المجتمع، كما أصبح أكثر تمشيا من الناحية المالية مع سياسة الحكومات والسلطات المحلية، متوخية فيما تنتهجه تشريعات الدول الأخرى والمنظمات الدولية، وانتهى الأمر أخيرا بدوائر الأعمال إلى التقدم بأساليبها الفنية والتوسع في إمكانياتها حتى أصبحت في أمس الحاجة إلى المزيد من وسائل الإشراف المتمكنة، التي يمكن أن تتسع لتتمشى مع هذا التطور الجديد.

ودأبت الإدارة على التطور بمثل هذه الوسائل فعلا، إلا أنها شعرت بحاجتها إلى بذل جهود أكثر، وإلى المزيد من التجارب، لدراسة هذه الوسائل وتفهمها، للاستفادة بها على الوجه الأكمل، ولذلك يجب أن نرتقي بوسائل إعداد المديرين وتدريبهم على القيام بما سيسند إليهم من تبعات، الأمر الذي يجعل من موضوع التدريب موضوعا بالغ الأهمية، جديرا بكل عناية في ميدان الإعداد للوظائف الإدارية.

وعلى الرغم مما نراه من وعي متزايد بالحاجة إلى تدريب المديرين، فإننا كثيرا ما نلاحظ تلك الحالات المفزعة التي يتجاهل فيها أصحاب الأعمال أمر المستقبل، وما سيكون من موقفهم بالنسبة لما سيحتاجون إليه من شخصيات لهيئاتهم الإدارية، ومن ذلك ما نراه من وضع تلك المؤسسات التي تفقد أحد رجالها ممن تعتمد عليهم اعتمادا كليا في حادث مفاجئ، ولا تجد من يحل محله، أو تلك الأخرى التي تواجه عجزا في شئون التسويق لنقص في عدد رجالها الأكفاء من أعضاء هيئة الإدارة، فتلك وهذه قد أهملتا أمر إعداد من يلزمهما من هؤلاء الرجال، مما اضطرهما لأن ينزلا إلى ميدان المساومة ليحصلا على ما هما بحاجة إليه من مواهب وخبرات.

ولقد شاهدنا في السنوات الأخيرة تطورا يسترعي الانتباه في موضوع اختيار أعضاء الهيئات الإدارية، وذلك بما نراه من ظهور تلك المنظمات التي يقتصر عملها على اكتشاف الرجال الصالحين للمراكز الرئيسية في الدوائر الصناعية التي صعب عليها أن تجد هذا الطراز من الرجال من بين رجالها، وتقوم تلك المنظمات الاستشارية بفحص مختلف مراحل العمل وأسانديه الأولى، كما تقوم بدراسة الشخصيات التي سيعمل معها المعينون الجدد.

ولا تجد هذه المنظمات مهمتها واضحة جلية في غالب الأوقات، ولذلك فهي لا تعفي المديرين من تبعة الاشتراك في اختيار الأعضاء الذين يعملون معهم، وتقتصر في مهمتها على تقديم المشورة اللازمة لهم، وتتمسك هذه المنظمات الاستشارية بحقها في تزويد المديرين الكبار بالمعلومات الكافية التي تعينهم على تكوين

الفكرة الصحيحة عمن سيشتركون معهم في العمل، مع إتاحة فرصة اختيارهم لتلك الشخصيات، وهكذا يقع عبء الاختيار في آخر الأمر على عاتق صاحب العمل أو مديري القمة.

وإن كان الغرض الرئيسي الوحيد من التدريب هو تيسير دراسة الوسائل التطبيقية الجديدة حتى يسهل على المديرين ممارستها، إلا أن الحاجة إلى إعداد من يخلف هؤلاء تسبق الحاجة التي دعا إليها الغرض الأول، لسد ما ينشأ من فراغ على أثر تقاعد المديرين الحاليين، أو تركهم عملهم، أو ترقيتهم إلى مراكز أعلى، وقد يكون من المستحسن شغل هذه الوظائف بأشخاص من الخارج يقبلون بآراء جديدة وروح مختلفة، فيضفون على العمل ما يضفونه من عناصر مستحدثة تزيده انتعاشا، إلا أن هذا الإجراء فيه مخاطرة كبرى، وهو أكثر تكلفة، علاوة على ما يسببه من استياء في نفوس الموظفين الموجودين، وقد يبدو غريبا أن نعلن ونردد هذه الحقائق الواضحة! ولكنها مع ذلك قلما تدرك، ونادرا ما يلاحظها الناس على الرغم من وضوحها.

ومن هنا نبدأ ، فنقرر أن أول مرحلة من مراحل التدريب تكون بحشد الشباب المناسب من كل الوجوه، إذ أنه ما لم تتوافر لهؤلاء كل الصفات اللازمة من خلق وذكاء وشخصية منذ البداية، فإنهم لن يستجيبوا لأي تدريب، ولن تجدي معهم كل الطرق، ولذلك يجب أن نعني كل العناية باختيار من نتوسم فيهم هذه الصلاحية لذاك العمل، كما يجب ألا يفوتنا تقدير ما يحدث من عجز في وظائف المديرين نتيجة لتركهم العمل اختيارا، أو نتيجة للوفاة أو المرض، أو بناء على ما بينته الإحصاءات في السنين الثلاثين الأخيرة من أن نحو ٧٠ في المائة ممن تتردد أعمارهم بين ٢٥ سنة و٥٥ سنة يتركون أعمالهم لأي سبب كان، وحتى مع استبعادنا لخطر الحرب وما ينتج عنها في المستقبل، فإن الحالة تستلزم مضاعفة عدد من يحشدون للتدريب ثلاث مرات في خلال السنين العشرين أو الثلاثين القادمة، وليس من اليسير تحديد الرقم الصحيح للذين يجب تدريبهم، لأن تجاوز العدد اللازم فيه تجاوز لحد الإنفاق، علاوة على ما يسببه من خيبة أمل لمن لم تسمح الظروف بترقيتهم إلى تلك المراكز.

ولطالما تحدثنا في هذا الكتاب وأكدنا بكل ما لدينا من حجة، أن مسئوليات الإدارة وتبعاتها تتدرج وتتسلسل من مقدم العمال أو الملاحظ حتى تبلغ القمة، إذ نجد القائمين على تنفيذ وضع السياسة العليا، والعكس بالعكس، كما لا يمكن أن يقال أن هذه المسئولية تتوقف عند أية مرحلة من مراحل العمل الإداري، إن المسئولية الإدارية تختلف باختلاف مراحل العمل ونطاقه في كل مستويات حتى تبلغ القاعدة، بما في ذلك رؤساء الأقسام الذين لا تكون أقسامهم حلقة من حلقات السلسلة نفسها، وهكذا يجب أن يراعي في تدريب المديرين وإعدادهم وصلاحيتهم لشغل جميع هذه المراكز على اختلاف درجاتها وأنواعها.

وهذا التعريف الكاثوليكي للوظيفة الإدارية ييسر لنا إلى حد بعيد أمر مشكلة أخرى –ألا وهي اختيار الرجال الصالحين لإعدادهم لوظائف المديرين، لأنه إذا ما كان هذا التعريف مقتصرا على وظائف القمة التنفيذية، وحدد بذلك من يعد للتدريب منهم، فكأننا بهذا نكون كمن يراهن على جواد قبل أن يتحقق من صلاحيته للسباق، علاوة على ما يكون في هذا من إساءة لمن لم يقع الاختيار عليهم، وآخر ما يمكن أن يقال في ذلك أن الحياة تصبح عسيرة شاقة على من يعدون لأن يخلفوا غيرهم، فكم من مرءوس وقع عليه الاختيار من بين أقرانه وبعث به إلى إحدى منشآت التدريب الشهيرة ليدرس فن الإدارة وأساليبها، ثم عاد إليهم ليجد نفسه موضع شكوكهم وحسدهم، ثم يقتضي الأمر منه السنين الطوال ليستعيد سابق عهده بينهم، ولذلك يكون من الأفضل أن تشمل مشروعات التدريب كل من يشمله العمل الإداري ويكون صالحا له على مستوى المراحل المختلفة صعودا.

كما ستؤدي هذه الطريقة إلى تيسير أمر اكتشاف المواهب الكامنة، وبالذات، في المؤسسات الكبرى، حيث يفتقد الكثير من الرؤساء التنفيذيين الذين يمكنهم البحث عن هذه المواهب وأصحابها، وحيث يتوارى الشباب الصالح خجلا عن الأنظار، ويظل هؤلاء بقواهم الكامنة حيث هم لا يستفيد بمواهبهم أحد، في وقت تعلو فيه أصوات المؤسسات معلنة في الصحف عن حاجتها لمثل تلك المواهب،

ولن يضع حدا لهذا كله إلا خطط التدريب الشاملة التي تظهر مثل هذه المواهب وتعلن عنها.

كيف يجب أن يدرب المدير ويعد لما ينتظره من مستقبل؟ لقد اتبعت في ذلك عدة طرق، فهذه مؤسسة تعمد إلى حشد موظفيها في سلسلة من الحلقات الدراسية داخل نطاقها، وتلك تبعث ببعض موظفيها تباعا إلى الدراسات المحلية التي تعدها الكليات الفنية، وثالثة تعمل على تشجيع الدرس والتحصيل في الفصول المسائية، والرابعة تختار من بين رجالة من يقيم أسابيع وشهورا في مؤسسات أخرى ليكتسب من الخبرة ما يهيئه للعمل الذي يعد له، وهناك مؤسسات أخرى تعتمد اعتمادا كليا على من تستشيرهم ليقوموا بتدريب موظفيها على ما يستجد من وسائل وما يستحدث من تنظيمات كما تعمد غيرها على إلحاق الشباب من رجالها بوظائف المساعدين لرؤسائهم التنفيذيين، ليكتسبوا خبرة من اتصالهم هذا ومما يمرون به من تجارب توسع مداركهم.

ولكي يمكن أن يكون التدريب صحيحا منتجا، يجب أن تتباين أساليبه وتتغير مناهجه تبعا لظروف كل عمل وطبيعته، لأنه من غير المعقول أن يوافق أسلوب واحد كل المستويات ويفي بحاجة كل الأعمال، إن تاريخ التدريب الإداري قصير، كما أن فترة تجربته لم تنته بعد، ومع ما ظهر من بعض المبادئ التي يمكن السير على هداها فإنه لم تظهر بعد النظرية الشاملة التي ينطوي تحت لوائها الجميع.

وقد نجافي الواقع إذا ما ادعينا في معرض حديثنا عما بدأ من اهتمام بموضوع التدريب في تلك الفترة القصيرة، إنه لم يحدث إن اهتمت البيئات الكبرى في الماضي بدراسة موضوع إعداد من يلزمها من قادة في المستقبل مع محاولة إيجاد حل لهذه المشكلة: فلقد واجهت هذه المشكلة الإنسان منذ أن تقدمت به حضارته، في الشئون الزراعية وأصبحت له تنظيمات في محيطها، إن طالب العلم في دراسته لفن الإدارة يمكنه أن يبدأ في ذلك من عهد أفلاطون وارسططاليس، لقد وجدت القوات المسلحة، والخدمات المدنية، والهيئات الدينية، الحل لهذه المشكلة وتطورت بهذا الحل،

ويمكن دوائر الأعمال أن تستفيد بحلولهم هذه وتستغلها.

غير أن دوائر الأعمال في إنتاجها هذا، يجب ألا يفوتها الاختلاف البين بين أغراضها وأغراض تلك الهيئات الأخرى، الأمر الذي يتطلب أن تبتكر لنفسها أساليب أخرى، ويتصل بهذا المجال ما نلقيه من نظرة شاملة على تاريخ تطور تلك الأساليب، واستعراض ما طرأ عليها من تحسين في الوقت الحاضر في كل من بريطانيا العظمى والدول الأخرى، ولقد بدأت مرحلة الاهتمام الحاضرة بشئون التدريب إبان الحرب الأخيرة حينما ازداد الطلب على المديرين من ذوي الخبرة من المصانع التي اتسعت أعمالها في ذاك الوقت، ودعا هذا إلى إعداد مشروعات التدريب الداخلي في مختلف الصناعات، ولقد ذاعت هذه المشروعات وتطورت في مبدأ الأمر بالولايات المتحدة، ثم أدخلتها بريطانيا في صناعاتها، وكان الغرض من هذه المشروعات محددا بإمداد مقدم العمل بثلاثة أركان من أركان ما يضطلع به من مسئوليات –أساليب الوظيفة، وعلاقات الوظيفة، وتعليمات الوظيفة –ودلت التجارب على صلاحية هذا التخطيط مع ما وجه إليه من نقد لا محل له عن سطحيته وسوء توجيهه "إن رئيسي أولى بحضور هذه الدراسات مني" بهذا كان يتندر من يحضرون تلك الدراسات، وكانت تردد جدران المصانع البريطانية صدى تذمرهم هذا.

وفي الحق أن المنهج الفعلي لتاريخ التدريب الإداري في مختلف مراحله وتطوره بدأ من القاعدة، ثم ارتفع رويدا رويدا حتى بلغ القمة، حينما أدرك أولو الأمر أن هذا هو مكانه الطبيعي، وحينما يأتي الوقت الذي يكتب فيه تاريخ التدريب الإداري، سيكون لمقدم العمال شرف احتلال المكان الأول منه، لما تحمله بحق نتيجة لمشروعاته في أول الأمر، ومحاولته الاستفادة منها على قدر استطاعته.

ولقد اقترن السير قدما بمستوى المديرين بحركة انتقال من التدريب على استعمال الآلات والمعدات، إلى التدريب على الأسس الإدارية بصفة عامة، ثم إلى العناية بتدريب المديرين أنفسهم، وهكذا انقضى عهد التدريب الداخلي في محيط المصانع، وحل محله تدريب أشمل منهجا اتسع لدراسات متشعبة في كل ما يتعلق

بوظائف المديرين، من دراسة العمل نفسه، ومدى ما يلزمه من وقت، وما يتكلفه من نفقات، إلى سبل التسويق ووسائل الإشراف على الإنتاج، إلى غير ذلك مما يتصل بوظائف الإدارة بسبب، ومعظم هذه الدراسات كانت تستغرق وقتا أطول، فهي تلك التي قد تمتد شهورا بأكملها، ويكون هدفها توسيع مدارك مدير المستقبل، والعمل على زيادة تفهمه لمشكلات وظيفته ليمكنه معالجتها.

وما دمنا قد وصلنا إلى هذه النقطة، فقد يحسن بنا أن نستعرض ما يجب أن يلم به شباب اليوم من المديرين من مبادئ وأصول، حتى يمكن أن يمارس عمله على الوجه الأكمل، ثم نقدر مدى ما يقدر من تسهيلات لهم في صورة دراسات التدريب، كما يجب أن نقدر لهم بعد ذلك أ ن هذه المعرفة هي "عما" يدار، وهي تتميز بصفة تامة عن "كيف" يدير فالمعرفة الثانية يمكن أن تكتسب بالتجربة مع الأيام بعكس الأولى، والأمر الذي يجب ألا يفوتنا بعد ذلك هو أن هذه المبادئ والوسائل يمكن ممارستها وتطبيقها بأشكال مختلفة تتغير بتباين الأعمال، وأنها تستشري وتهذب مع تطور الصناعة المستمر.

ومن بين الموضوعات التي تشملها مناهج التدريب نقتطف ما يلي.

- تطور المنظمات الصناعية الحديثة.
- طبيعة العمل الإداري.
- النواحي الاقتصادية للصناعة والتجارة.
- النواحي القانونية للصناعة والتجارة.
- تطور الإدارة.. استعراض لتاريخ فن الإدارة الحديثة وطرق ممارستها.
- المشكلات الكبرى في الإدارة.. التنظيم والمشكلات الإنسانية والاجتماعية.
- اختصاص مختلف أقسام المصنع –التخطيط، الإشراف على الإنتاج، التصنيع، التكاليف، المتابعة والتفتيش.

– التسويق والبحث عن الأسواق، والبيع وتنظيم المبيعات.

– الإعلان.

– سياسة الإنتاج، والمواصفات، والتصميم.

– إدارة شئون الموظفين.

إلى آخر ذلك مما يتصل بأعمال المديرين على اختلاف وظائفهم وما يسند إليهم منها في أي قسم من أقسام العمل.

ولقد واجه المشروع المشترك لمعهد الإدارة البريطاني ولوزارة التعليم من الصعوبات ما لا يستهان به في مراحل تطوره، وبالذات بسبب العجز الموجود في عدد المعلمين الأكفاء، وبسبب ما يجده الموظف من صعوبة في الاستمرار على حضور هذه الدراسات لمدة قد تتجاوز خمسة أعوام، ومع ذلك فقد كان لهذا المشروع الفضل في رفع مستوى التدريب وفي توحيد جهود مختلف المعاهد.

وتقدم الجامعات في بريطانيا دراسات مختلفة الموضوعات في شئون التدريب، كما تقوم بذلك الكليات الفنية التجارية، إلا أن هذه الجامعات والكليات البالغ عددها واحدة وثلاثين ما بين جامعة وكلية فنية لا يوجد في مناهج تعليمها دراسات مخصصة لإدارة الأعمال، وأقرب المناهج إلى هذا موضوعا، نجدها في دراسات الإدارة العامة والدراسات الاجتماعية والاقتصادية، ولا يفوتنا أن نشير في هذا المجال إلى دراسات السنة الواحدة للإنتاج الهندسي في جامعة برمنجهام، ودراسة التخصص بعد التخرج في كليات جلاسجو للعلوم والفنون التطبيقية، ولندن للاقتصاد كما تعد بعض الجامعات كأكسفورد وكامبردج وغيرها دراسات في إدارة الأعمال لا تستغرق أكثر من أسابيع قليلة وقد يبلغ بعضها أسبوعين فقط.

غير أن الكليات الفنية قد استجابت أخيرا على مستوى محلي لحاجة دوائر الأعمال الملحة للتدريب الإداري، مما يسر للراغبين في حضور دراساته دون حاجة إلى السفر والانتقال، وبلغ عدد الكليات الفنية والتجارية التي أعدت هذه الدراسات تمشيا مع

المشروع المشترك للمعهد البريطاني، ولوزارة التعليم ١١٦ من ٢٥٦ في المجموع.

يضاف إلى هذا ما تقدمه خمسون منظمة أخرى من معاهد وهيئات وغيرها، من دراسات في شئون التدريب الإداري، ولا يهتم القائمون بأمر هذه الدراسات بالنواحي الإدارية البحتة قد اهتمامهم بتوسيع مدارك من يجري تدريبهم بعرض كل ما هو جديد مستحدث عليه من آراء ونظريات وتجارب مختلفة.

وقد أعدت فصول دراسية لفئات خاصة من الموظفين كموظفي السكك الحديدية ومناجم الفحم وبعض البنوك، كما أعدت فصول أخرى بمعرفة المعاهد المهنية، وبمعرفة مجموعات من أصحاب الأعمال في المجال الصناعي، وذلك بخلاف الدراسات التي تقدمها المنظمات الاستشارية في شئون الإدارة والتي تستفيد فيها بخبرات المتخصصين من رجال الأعمال وبخاصة في ميدان الصناعة.

فإذا ما اقتصر الأمر فيما بيناه على نشاط بريطانيا في هذا الميدان – ميدان تدريب المديرين– لأذهلتنا جهودها وتجاربها، ولكننا إذا ما قارنا تلك الجهود بما يجري في أمريكا، لتضاءلت وأشفقنا عليها بجانب ما يبذل منها هناك، حيث دأبت دوائر الأعمال في أمريكا، مدفوعة بحماسها لتجربة كل شيء غير وجلة أو مترددة، سخية في عطائها، مؤمنة بقوة الإنسان وبقدرته على التأثير في محيطه، دأبت على تركيز جهودها مستعينة بمديري الأعمال، وبالأساتذة في الجامعات، وبعلماء النفس في بحث مشكلات التدريب، وإمدادهم بمستوى الكثير من الوسائل حتى أصبحت نبراسا يهتدي به في جميع أنحاء العالم، وإن كانت بعض هذه الوسائل لم تستكمل زواياها بعد، ولم تصبح صالحة لأن تحتذي في كثير من البلاد، وتقريرا للحقيقة يطيب لنا أن نعترف بأن الأمريكيين أنفسهم يشعرون بهذا النقص، ويوجهون لتلك الوسائل أقصى عبارات النقد، ولا يجدون حرجا في إعلان ذلك ونشره على الملأ.

ويمكننا هنا أن نعلق على بعض النواحي العملية للتدريب الإداري في أمريكا، تلك النواحي التي لم تظهر بعد في بريطانيا، وليس من شك في أن "مدرسة هارفارد"

لإدارة الأعمال، هي أهم هذه النواحي ولعلها أكثرها مبعثا للحيرة أيضا، فقد ظهرت هذه المدرسة منذ أكثر من خمسين عاما، وتستمر الدراسة فيها مدة عامين، وتقبل في كل عام ٧٠٠ من المؤهلين، معظمهم لم يسبق له العمل في الميدان الصناعي، وتعكس هذه المدرسة في برامجها المنهج الأكاديمي للتعليم بما يتضمنه من مبادئ العمل الإداري وكل ما يتصل به من معرفة، وتنادي في الوقت نفسه بأن المعلم الوحيد لفن الإدارة هو طالب الدرس نفسه، الذي يجب عليه أن ينمي طاقته حتى تتناسب حجما مع مشكلات العمل، بحيث تستلين لها الحقائق وتنصاع، حينما يتباحث في أمرها مع زملائه، ثم يقرر في شأنها ما يراه صحيحا، وبعدئذ يكون مستعدا لتقبل الحقيقة المرة عن واقع الحياة العملية التي قد لا يدرك منها مدى ما في قراراته من انطباق على الواقع، ولهذا لا يمكن للأستاذ بحال ما أن يعلم طلبته، أو أن يصلح من شأنهم، أو يقدم لهم حلا لمشكلاتهم، إن كل مهمته مقتصرة على أن يأخذ بيد طلبته على طريق المعرفة ليصلوا إلى ما يريدون الوصول إليه.

والوسيلة الأساسية لمراحل هذا المنهج الذي يتبعه الطالب ويطور معلوماته وينميها بنفسه في أثناء متابعته لخطواته، هي بدراسة حالة معينة من الحالات، وقد جمع من هذه الحالات ٢٠.٠٠٠ حالة، كل حالة منها تمثل وضعا لعمل قائم فعلا، وقد زودت بأسانيد مفصلة لأركانه وظروفه وخطواته على مر الزمن، والتي قام بالتحري عنها أحد الباحثين واستغرق في عمله هذا عدة أسابيع قبل أن يقدم تقريره عنها.

وإلى أن نجد المعيار الصحيح الذي يمكن به تقويم مختلف السبل التي تنتهج في ميدان التدريب يتعين علينا أن نؤجل حكمنا على ما يقال عن طريقة "دراسة حال معينة"، وأنها لا تكسب الطالب غير خبرة سطحية، وعلى ما يقال من ناحية أخرى عن الطريقة الكلاسيكية التي يتعلم منها الطالب نظريات الإدارة وطرق تطبيقها، علاوة على ما يكتسبه من خبرة حقيقية نتيجة لما يقضيه من وقت في ممارسة العمل بنفسه.

كما تقدم معظم الجامعات الأمريكية الأخرى دراسات في إدارة الأعمال، وتلك هي الخطوة الطبيعية لكل شاب يختط لنفسه سلوك ميدان الأعمال، على

العكس من زميله في بريطانيا الذي يدرس من الموضوعات الفنية، كالهندسة، ما يعده لهذه المهنة فقط في أضيق حدودها.

فإذا ما حاولنا أنلخص ما نراه من تنظيمات التدريب الإداري في نطاق كل مؤسسة أمريكية على انفراد، وألقينا عليهما جميعا نظرة عابرة، وجدنا أن كل ما دار حولها من جدل وما أدت إليه من تجارب في الأعوام العشرة الأخيرة، قد تركز في برنامج التنمية التنفيذي، هذا البرنامج الذي أصبح نمطا يحتذي على نطاق واسع، ويتضمن هذا النموذج جميع خطوات العمل الإداري وبالتتابع ابتداء من قاعدته الأولى في التدريب إلى تعيين الرئيس التنفيذي تبعا للمراحل التالية.

-استعراض تنظيمي- إعداد الوثائق التي تبين جميع الأوضاع الحالية للإدارة، مزودة بما يحتمل من تغييرات تطرأ عليها في السنوات القادمة.

-مواصفات الوظيفة- عرض لمسئوليات العمل الإداري بالنسبة لكل وضع من أوضاع الإدارة، دليل إداري موجد بأسماء جميع المديرين الحاليين والمنتظرين مبين به سنهم وخبرتهم وما ينتظر لهم من ترقية مع بيان ما يتوقع من عجز نتيجة للتقاعد أو ما شاه ذلك.

-التقارير السنوية – تقدير كل رئيس لمرؤوسيه في العمل، مع استعراض سلوكه في قيامه بعمله، وبيان مميزاته وعيوبه، وما يجب أن يتخذ معه في المستقبل لتحسين حاله.

-مواجهة الموظف – المناقشة التي تدور بين الرئيس والمرؤوس عما ورد بالتقرير حتى يتبين حقيقة موقفه، مما يساعد على مساهمته في مشروعات المستقبل التي تهمه.

-تدريب التنمية –وذلك بدراسات التدريب، ونقله الدوري من مركز إلى آخر، أو بإرشادات رئيسه القيمة في جميع مراحل عمله.

-المتابعة –وذلك بتقص ما كان من أمر التدريب، وما تهيأ له منه من خبرة وتجارب، وما تحقق له منها.

–حشد العدد اللازم لوظائف الإدارة في المستقبل، مع حساب ما سيطرأ من عجز في هذه الوظائف.

ومن النواحي التي تثير الدهشة في بعض البرامج الأمريكية، ما يلاحظ من مساهمة علماء النفس في وضعها، واشتراكهم في إعدادها، ويجب علينا ألا نستهين بتطبيق تلك القواعد النفسية، وألا نغفل عما أسفرت عنه من نفع ونتائج عملية، ليس فقط في الخطوات الأولى من التدريب والاختيار له، بل في التقارير السنوية أيضا التي يعدها المديرون عن مرؤوسيهم، والتي تقدم عن هؤلاء المديرين من رؤسائهم عن علاقة هؤلاء جميعا بالوسط المحيط بهم وانسحابهم معه، ونحن نرى أنه لا يمكن بحال ما الاعتماد عما يكتب عن الموظف في هذه الناحية، لأنه قد يكون واقعا تحت تأثير عوامل خاصة به أثرت في حالته النفسية، كفقد عزيز عليه أو تعرضه لما يزعجه من هزات عنيفة في حياته الخاصة، ولعله مما لا يجافي الواقع، أن نسمع ما نسمعه من تساؤل عن "بأي حق يتدخل أصحاب العمل في الحياة الخاصة لمن يرشحونه للعمل".

والشاب الذي يتوق لأن يصبح مديرا، ويتساءل عن خير ما يجهز به نفسه من دراسات وتجاب حتى يعد نفسه لما هي مقبلة عليه من تبعات ومسئوليات قد يجد نفسه في موقف الحيرة إزاء ما يصادفه من طرق مختلفة متشعبة، لا يعرف أي طريق منها يختاره لنفسه، فهل يسلك طريق الدراسة بعد تخرجه، أو يتجه إلى التدريب المهني أو يحضر الدراسات المسائية؟ – إن ما يتخذه لنفسه من قرار من الأهمية بمكان لأنه سوف يلتزمه وسيكرس له الكثير من وقته ونشاطه، وهذه السبل هي الموارد الرئيسية التي ستكون أساسا لمستقبله كله.

وقد يهدأ نفسا إذا ما علم أن المدير الأعلى لا يقل حيرة عنه – أمام مشكلة اختياره للطريقة المثلى التي تضمن لمنظمته تتابع الخلفاء الصالحين خلقا وخبرة وتدريبا لشغل الوظائف الإدارية كلما خلت من شاغليها – وموقف الحيرة الذي يقفه هو الآخر للتفضيل بين الدراسات الداخلية والأخرى الخارجية ودراسات هارفارد، إلى آخر ذلك من مختلف وسائل التدريب على الوظائف الإدارية.

ومن الحقائق المسلم بها أنه في حين يلاحظ في العلوم الطبيعية عادة إمكان العثور على غرض محدد، وعلى الرد الشافي في كل مشكلة، يلاحظ في العلوم الإنسانية أن المرء يجب أن يوطن نفسه على الردود الموضوعية ذات الطبيعة الإحصائية، وتتضاعف هذه الصعوبة باستحالة القضاء على أوجه الخلاف هذه، وقد تكون جميع هذه النواحي في المتوسط صحيحة، إلا أنه ليس من الموثوق به، صلاحية أي منها لكل فرد بحسب حالته وظروفه.

ولذلك نجد أنفسنا مضطرين لأن نعتمد على ما يتجمع لدينا من تجارب القرون الماضية، وأنه لا معدي لنا من تقرير المبادئ الأساسية التي صمدت على مر الزمن، والتي ظلت سارية المفعول على الرغم مما وجه لها من نقد في السنوات العشر الأخيرة، إن ما وجه من نقد في هذا العقد الأخير كان من شأنه أن أطاح بالكثير من المبادئ الزائفة، ولكنه أبقى على الصالح منها وعلى كل ما كان له قيمة حقيقية، وعلى ضوء ما ذكرناه آنفا يمكننا أن نقرر أن هناك أعمدة ثلاثة يجب أن يقوم عليها أمر التدريب الإداري – القياس والتجارب والمعرفة.

وقد يكون القياس هو أكثر وسائل التعليم فاعلية: وذلك بما يتاح للإنسان من فرص الملاحظة لتصرفات غيره ممن يعجب بهم من الناس ويحترمهم، وسبق لنا في الصفحات الأولى من هذا الكتاب أن بينا بشكل واضح لا لبس فيه أن على رجال القمة في الهيئات الإدارية أن يراعوا إبلاغ مرامي عملهم إلى جميع العاملين معهم في كل المراحل، وأن يكونوا قدوة حسنة لهم، كما يجب حمل كل رئيس يعمل تحت رياسته نفر من الشباب الطامحين، على أن يدرك إذا لم يكن قد تبين هذا من قبل واجبه الذي يحتم عليه أن يكون مثلا صالحا لهؤلاء الرجال.

والقاعدة الثانية من قواعد التدريب والتي تلقي بثقلها على موضوع العناية بأمر تطوير المرؤوسين، هي التجربة، إذ أن الإنسان يتعلم كيف يعرف نفسه ويدرك كنه عمله بمحاولته أن يطبق عمليا ما تعلمه نظريا أو بوضعه موضع التجربة ما كونه لنفسه من آراء، وهو حينما يوفق في حل ما يعترضه من مشكلات، ويدرك ما وقع

فيه من أخطاء، فيصلح من شأنها، يكتسب ثقة أقرانه وثقته في نفسه التي لا غنى له عنها في دفع عجلة تقدمه.

ومن الأهمية بمكان في مثل هذه الحالة أن يشرف على هذه التجربة رئيس مسئول يمكنه أن يتخير لمرؤوسه التجربة المناسبة، ويوافيه بمشورته، ويوجه الوجهة الصحيحة، حتى لا تضيع جهوده عبثا ويتبدد حماسه هباء وعلى كل مدير مسئول أن يدرك مسئوليته في هذه الناحية، وما يتعين عليه التزامه بمد يد المساعدة لمرؤوسيه في هذه الناحية، وعدم تخلفه من أداء الواجب جريا وراء المثل القائل "ألق بهم في التيار فسيغرق غير الصالحين، وسيسبح الصالحون منهم".

وقد مرت بنا أمثلة كثيرة في دوائر الأعمال لرجال كان يمكن أن يصبحوا من خيرة المديرين لو وجدوا التشجيع الكافي في مراحل حياتهم العملية.

وتهتم الدوائر الأمريكية المعنية بالأمر بهذا الموضوع كل الاهتمام، وتصر على ضرورة توجيه الرئيس لمرءوسيه في هذا الأمر، ويتمشى هذا مع اهتمام الطريقة الأمريكية اهتماما بالغا بالتقارير السنوية ومواجهة المرءوس بما ورد فيها، الأمر الذي يعقبه حتما مسئولية الرئيس عن تقديم النصح لمرءوسه وإظهار تقديره له، أو توجيه اللوم له ومناقشته فيما قصر به في عمله.

كما أن الأمر يتطلب التوسع فيما يوجه إليه الموظف من تجارب، مع التنويع فيها، وكم من رجل قضى عشر سنوات في تجربة واحدة ولم يخرج منها إلا بخبرة تعادل سنة واحدة مكررة عشر مرات، إن المراحل التي يجب أن يمر بها من يتلقى أصول العمل الإداري تكون بشغله وظيفة جديدة في مصلحة جديدة وبين زملاء جدد، الأمر الذي يمكن تحقيقه بنقله من وظيفة إلى أخرى أو بترقيته من وظيفة إلى أخرى أعلى منها، ومما يزيد في خبرة الرجل حضوره بعض الدراسات أو زيارته للمعارض أو انتدابه لمصانع أخرى.

وهكذا يكون القياس على المثل الأخرى، والخبرة المكتسبة من التجربة من

العناصر الأساسية في التدريب، وهي التي يتعلم منها الرجل "كيف" تكون الإدارة، أما عن "ماذا" يكون من أمر الإدارة، فهذا ما يعرف الرجل عنه الكثير من سياق العمل نفسه باختلاف ما يسند إليه من أعمال، وبازدياد ما يتطلبه العمل نتيجة لاتساع نطاقه وتشعب وسائله الفنية، ومقتضيات الإشراف على كل هذا – يزداد حجم ما يجب على المدير الكفء أن يكتسبه ويتوافر له من تطبيق اجتماعي أو اقتصادي وإداري، وهو ليس بحاجة مع ذلك لأن يكون متضلعا في الإلمام بكل هذه الفروع، بل يكفيه أن يكون له من المعرفة بها ما يعينه على فهم ما يتحدث به الخبراء في موضوعاتها، كما يجب أن يعرف ماذا في وسع الخبراء أن يقوموا به، وما ليس في وسعهم القيام به، وبتعبير آخر يجب أن يكون هذا الرجل قادرا على إدارة عمله معهم وتوجيههم.

ولتحقيق الكثير من هذه المعرفة يتعين على المدير الشاب أن يعمل في سبيلها، ويشعر بمسئوليته عن تحقيقها لنفسه، فيجب عليه أن يتوسع فيما يطلع عليه ويكثر من القراءة حتى يكون مستعدا لمواجهة أي خبير ومناقشته، كما يجب عليه أن يكون على علم بالتطورات الفنية أولا بأول، مواليا الاطلاع على ما يصدر عن ذلك من نشرات، وألا ينقطع عن حضور الاجتماعات والمؤتمرات التي تبحث فيها تلك المسائل، أما عدا هذا من معلومات، فمن حقه أن ينتظر من مؤسسته تزويده بها.

وسنحاول فيما بعد أن نلخص أهم ما سيواجه مدير الغد الذي سيقوم بمهمته في هذا العصر الذي سيعتمد في نشاطه على الآلات الميكانيكية الأتوماتيكية من مشكلات العمل ودواعيه، ستكون مسألة تدريبه من الأهمية بمكان، ونحن لا نبالغ إذا ما قررنا أن القلة القليلة من الناس هي التي تفكر اليوم فيما سيكون من أمر هذه المشكلة في المستقبل.

الفصل العاشر

الإدارة الموفقة

يتناول هذا الفصل على التطور التاريخي لثلاث حالات تمثل كيف تمت هذه المؤسسات الثلاث التي سنسميها فيما بعد الحرب – وبالذات في السنوات الأخيرة – وكيف كان الفضل في هذا راجعا لإدارتها الموفقة، مما سيتضح لنا بكل سهولة وجلاء، ولقد رأينا حتى لا نفسد ما سيتركه سردنا لتاريخها في نفس القارئ من أثر، ألا نعلق على الوقائع التي سنضعها تحت نظره كما هي.

ولم نلجأ لتلك الأمثلة من النجاح إلا لما فيها من معنى شامل يمكن للقارئ منه ومن وقائع تلك الحالات، كما نرجو، أن يدرك الكثير مما تتميز به الإدارة الصالحة الجيدة من صفات سبق أن تحدثنا عنها في الفصول الأولى من هذا الكتاب، فهي طريقة عملية واقعية يمكن أن يخرج القارئ منها بالكثير تطبيقا لما سبق أن عرض من آراء ونظريات.

المؤسسة الأولى:

على مدى أربعين عاما، نجحت مؤسسة "أركان ليونز" في استغلال سوق التموين في لندن بما انتهجته من سياسة إنشاء المطاعم في حي "الوست أند"، حيث يسرت للجمهور الحصول على الأطعمة الفاخرة بثمن كان في حدود إمكانياتهم لأول مرة.

وكان "الركن" من هذه الأركان، يتكون من مجموعة من المطاعم تحت سقف واحد، كل مطعم منها يشبه الآخر في تصميمه، وقد أعد ليزود العملاء بمجموعة من الوجبات، يختارون منها ما يحلو لهم، وبدأت هذه "الأركان" بمطعمين أو بثلاثة من هذا

الطراز بحيث تسع في مجموعها ٦٠٠ مقعدا إلا أنها بعد ذلك اتسعت لتستجيب لرغبات الجمهور بحيث أصبح أحد هذه الأركان يتسع لثلاث آلاف شخص في أي وقت من النهار ودفعة واحدة.

وكانت المشكلة الكبرى التي واجهت هذه المؤسسة لعدة أعوام ليست بالقليلة هي العثور على الأماكن الكافية لمواجهة زيادة الإقبال على مطاعمها ولم يتطلب هذا الموقف في أي وقت من الأوقات تطبيق الوسائل الإدارية كما تعرف في هذه الأيام. فإذا ما تذكرنا أن دخل "الجرسون" فيما قبل الحرب كان مستمدا أساسا من العمولة أي "القومسيون" ومن المنح أي "البقشيش"، فلا ضير من استخدام عشرة من خدم المطاعم مثلا "الجرسونات"، لمواجهة ضغط العمل، الأمر الذي لن يؤثر بشيء على ميزانية المؤسسة في المجموع.

وكان عام ١٩٤٨ تخلف وركود، ومرت المؤسسة بفترة يمكن أن يعبر عنها بأنها فترة هزيلة شاحبة من الناحية التجارية، فمن ناحية كانت هذه الرغبة العارمة في اللهو والإنفاق التي أعقبت الحرب العالمية الثانية، والتي عملت على تحسين الأرباح، قد خف أوارها وانتهى أمرها وقل عدد من يتناولون طعامهم خارج منازلهم، ومن ناحية أخرى كانت مواد التموين خاضعة لقيوده ومقرراته، وكان التعمير وإقامة المباني خاضعا لإشراف دقيق، وعلاوة على ذلك، ارتفعت التكاليف المرصدة للأيدي العاملة تبعا لارتفاع تكاليف الإنتاج بصفة عامة، مما دعا إلى إحلال الآلات محل العمال بنجاح، ولم تقتصر مشكلة العمال على زيادة تكاليفهم تبعا لزيادة معدلات أجورهم، بل نتجت أيضا عن العجز في عدد الفنيين المؤهلين منهم، وذلك في حالة المحافظة على ما كان قبل الحرب من توسع في قوائم الطعام وما بها من ألوان.

هذا وقد ازدادت حالة الركود سواء بازدياد برامج التلفزيون أو تحسنها، الأمر الذي حمل هؤلاء الذين يميلون إلى تناول عشائهم في الخارج على التفكير على أنهم بحاجة إلى جو عائلي لا يمكن لتلك المطاعم أن توفره لهم، وليس أدل على هذا الاتجاه من إقبال الجمهور في هذه الفترة على المطاعم الصغيرة الموجودة في حي

"سوهو" إن لم يفضلوا البقاء في منازلهم.

وأصبح واضحا بعد ذلك، أن الأمر يتطلب انتهاج سياسة جديدة إذا أرادت هذه المؤسسة "لأركانها" أن تجتذب إليها الرواد من جيل بعد الحرب، علاوة على ما يجب أن تقرره لنفسها، شأنها في ذلك شأن غيرها، من سياسة جديدة للتسويق، وما أن يتم ذلك حتى تصبح الوسائل الإدارية لازمة الصياغة والتطبيق بالشكل الذي يجعل من سياسة التسويق سياسة ناجحة في هذا الإطار الجديد.

وبناء على ما تطورت به الأحداث اقتضى الأمر مرور أربعة أعوام قبل أن ترفع القيود عن مواد الصناعة، ويعاد الترخيص بإعادة التعمير والبناء وقد انتهزت المؤسسة فرصة هذه الفترة، فقضتها في التفكير و التدبير ورسم خطط المستقبل، وانتهت المؤسسة إلى أن أي حل لمشكلة التسويق يتطلب ما يلي على الأقل:

- التوسع في إعادة بناء المطاعم.
- تخفيض نفقات العمال.
- تغيير الخبراء الفنيين.
- الإشراف التام المنتج على المواد الأولية التي كانت أسعارها آخذة في الارتفاع، هذا مع خلق كل ما يكون من شأنه أن يستحوذ على إعجاب الجمهور القديم، وإن أمكن، فليكن هذا متمشيا مع الجيل الجديد ليصبح من رواد هذه المحال.

ورأت المؤسسة من تجاربها القديمة وهي بسبيل وضع هذا التصميم الجديد، إن هذا الوضع الجديد لا يمكن أن يتحقق إلا بانتهاج تلك السياسة الجديدة، التي تعرف الآن بسياسة "المطاعم النوعية" وهي مطاعم صغيرة حديثة الطراز، تساعد على حل مشكلة العمال إلى حد كبير بالتخصص في ألوان معينة من الطعام، يمكن مع تحديدها سهولة الإشراف عليها وضمان إتقانها لقلة ما تتطلبه من عدد المتخصصين في إعدادها، الأمر الذي من شأنه أن يعمل على تخفيض اعتماد باب الأجور بصفة عامة، كما استرشدت المؤسسة بتجاربها القديمة في اختيار ألوان الطعام التي يفضلها

الجمهور لتلتزمها في إعداد قوائمها الجديدة.

وفي حين كانت المؤسسة تسير قدما في تخطيط وتنفيذ تلك السياسة المسترعية للأنظار كما تضمنته من برامج بالغة الأهمية، لم تغفل عن الشطر الثاني من المشكلة، وهو إيجاد الإدارة التنفيذية الجديرة بهذا العمل الكبير، والتوسع في الوسائل التطبيقية التي تتمشى مع هذا التطور، فعمدت إلى الاهتمام بتلك النواحي وبذل أقصى جهود لدراسة تفاصيلها، وأكثر تلك النواحي أهمية هي – دراسة العمل نفسه، وكيفية الإشراف على حسن استعمال المواد الأولية، ووسائل تنظيم الهيئات الإدارية ومراقبة الحسابات، كما أدرك القائمون على أمر المؤسسة حينئذ أن الأمر يتطلب منهم أيضا هيئة تنفيذية تختلف عن الهيئة السابقة براعة وحذقا، فأسرعوا في اختيار أول مدير لتدريبه على كل ما هو مستحدث جديد، ولم يكن اختياره من بين المديرين الحاليين للمطاعم، بل كان من بين هيئة التنظيم والتوزيع للشركة.

وفي الوقت نفسه، اتخذت الشركة الخطوات الأولى، لإنشاء دراسات للعمل والتطور بها، لأنه كان واضحا أن المشكلة الكبرى التي تواجههم بالنسبة لزيادة التكاليف تتعلق بالعمال، فقامت الشركة باستخدام العدد اللازم لدراسة حالة العمل بمصانعها، وأعدت فريقا من هؤلاء للتخصص في دراسة مشكلات التموين، بأمل الانتفاع بوسائلهم الخاصة في هذا الميدان الجديد.

ونوجز القول، فنقول إن كل عميل كان يمثل حالة جديدة في هذه الدراسات، مما يستلزم تطبيقا خاصا على كل منهم، ولم يكن هذا التطبيق على ضوء ما هو معروف من حقائق يمكن الاعتماد عليها، بل كان على أساس من الاحتمال، أو على أساس ما قد يكون ممكنا، أو على أسوأ الفروض، على أساس من الحدس والتخمين.

وسارت الدراسات في طريقها المرسوم، وواجهت الشركة الموقف بجدارة، ووفقت الشركة في هذا التطبيق الجديد الذي لجأت إليه لأول مرة في تاريخها الطويل،

ولم يكن هذا التطبيق الجديد مقتصرا على مشكلات الإنتاج والخدمات فقط، بل تعداها أيضا إلى كل النواحي الأخرى، بما في ذلك من مشكلات البيع، لأنه لم يكن من المعقول الاقتصار على بحث بعض النواحي من غير النظر إلى ما سيكون من تأثير لها على النواحي الأخرى، التي تسير جنبا إلى جنب بعضها مع بعض.

ولم تقل مشكلة الإشراف على المواد الأولية أهمية عن مشكلة العمال ولذلك عهد إلى ممثلي أقسام الحسابات والمصروفات في المراحل الأولى لتلك الدراسات ببحث هذه الناحية حين دراستها لإدارة هذه المطاعم.

ولما كان إنتاج ما يلزم من مواد تموينية لهذه الشركة في يد أكثر من تاجر، كالجزار والخباز مثلا، ولما كان كل منهم يعتبر نفسه مستقلا عن الآخر فيما وكل إليه، ولما كان إعداد اللون الواحد من ألوان الطعام يحتاج إلى أكثر من وجهة واحدة — فقد اعتبرت مشكلة الإنتاج مشكلة معقدة كثيرة النواحي، واستطاع الفريق الذي عهد إليه بدراسة هذه المشكلة أخيرا، أن يؤكد أنه من الممكن تتبع استعمال المواد الأولية على الرغم من اختلاف أنواعها في جميع مراحل إعدادها مباشرة، ومعالجة ما يتطلبه الأمر من علاج في المراحل الأولى للإنتاج، واستطاعوا بما لديهم من معلومات سابقة عن إنتاج المصنع الذي يدرسون حالته أن يتبينوا أن هذه الأحوال على الرغم مما فيها من تعقيد وتشابك، لا تختلف في أساسها عن ظروف الإنتاج الأخرى التي يتطلب الأمر مرورها بخطوات إعدادية حتى تصل لمرحلتها النهائية، واتضح للباحثين أنه إذا ما تعين أن يكون الناتج في حدود المواصفات التي وضعت له، وبالتكاليف المتفق عليها، فيقتضي الأمر تطبيق مبادئ الإشراف المعروفة في هذه الحالة على ما نحن بصدده، حتى تتصل جميع حلقات العملية، وإن كان من الضروري تعديل إجراءات هذه الرقابة بين حين وحين تبعا للأمر الذي يستغرقه الإنتاج في كل حالة.

وقد أتاحت هذه الدراسة الفرصة لهذا الفريق حين بحثه لأمر المواد الأولية، أن يدرس نواحي العمل كله بما في ذلك من يعملون فيه، واستطاع هذا الفريق الذي كان من بين أفراد هيئة محاسبة أن يعيد النظر في خدمات قسم المعلومات اللازمة

للإدارة، لإعادة تشكيله بالطريقة التي تناسب ظروف العمل نفسه.

وقد أحدثت هذه الأفكار ثورة في الإدارة بالنسبة لناحية المحاسبة، وقبلت أوضاعها، وأظهرت الحاجة إلى تطبيق مبدأين أساسيين هما:

– وضع خطة مالية أو ميزانية يوافق عليها المدير.

– الاستفادة من المعلومات الموجودة أو المطلوبة لتيسر لهذا المدير الاقتناع بما قام به وحتى يعرض على رؤسائه حسابا دقيقا عما أداه.

وانتهجت هذه السياسة فعلا، وسار العمل قدما إلى الأمام، حتى أثمر وأينع، وبدأ يحقق أرباحه ومكاسبه.وما إن أقبل عام ١٩٥٧، حتى اتضح أن الأمر يتطلب اتخاذ خطوة أخرى لأنه إذا ما كان كل مدير مسئولا عن هذه الناحية التي يعهد بها إليه في عمله، كان من الضروري أن يحيط هو ورئيسه إحاطة لا لبس فيما يجب عليهما القيام به وتحقيقه، كما يجب أن يزود كل منهما بالسلطات الكافية لتنفيذ ما يطلب منهما تنفيذه من العمل كله، ولكي يمكن أن تثمر الإدارة ثمارها وتحقق المطلوب منها، وضع التنظيم التالي: يعين لكل قسم من أقسام العمل مدير مسئول، ويرأس هؤلاء مدير يوكل إليه تنسيق العمل بينهم إذا ما استدعى الأمر ذلك فقط، وكل مدير من هؤلاء يتصل بالمدير العام وينضم إليه حين وضع الخطة الشاملة للعمل في مجموعة، ويعتبر هؤلاء بمثابة همزة الوصل بين المدير العام وبين مديري الصف الأول، وبذلك يقوم الجميع بأداء ما عهد به إليهم كوحدة متماسكة بالنسبة للغرض الذي يعملون من أجله تحت إشراف وتوجيه المدير العام.

ومرت اثنتا عشر سنة تقدمت فيها الشركة تقدما ملموسا، ولكنها مع ذلك، وكما هي الحال في كل إدارة بالنسبة لما يواجهها من مشكلات كانت تدرك أن الأمر ليس أمر دراسات تجرى أو قرارات تتخذ بناء على ذلك، بل هو أمر تقليب لوجهات النظر وإعادة لبحثها بين حين وحين وعلى ضوء ما مرت به الشركة من تجارب، وعلى هدي ما اتضح منها، ازدادت الشركة يقينا بأن أمامها الكثير حتى

تحقق جميع خططها، إذا قدر لها أن تبلغ ذلك.

المؤسسة الثانية:

ومن الحالات التي تدل دلالة واضحة على مدى ما بلغته بعض الشركات من تقدم، ووصلت إليه من نمو بعد الحرب، تلك الحالة التي تتمثل لنا في شركة "سولارترون" الإلكترونية المحدودة، والتي بدأت باثنين من المهندسين الشبان عام ١٩٤٧ برأس مال لا يتجاوز بضع مئات من الجنيهات، وأستأجر الشريكان مبنى قديما أقاما فيه مصنعا لآلات الاختبار الإلكترونية، ولم يحل شهر يونيو من عام ١٩٤٩ حتى بلغ مجموع مبيعات الشركة ٥٠٠٠ جنيه، ولم يتجاوز عدد العاملين بها عشرة حتى آخر العام، وارتفع هذا الرقم بعد خمسة أعوام إلى ١٥٢.٠٠٠ جنيه و ٢٤٠ مستخدما، ثم تضاعف هذا الرقم إبان السنوات الخمس التي انتهت بعام ١٩٥٩ إلى ٢.١٠٠.٠٠٠ جنيه، و ١.٣٥٠ مستخدما.

ونجد مفاتيح هذا النجاح الرئيسية فيما هدف إليه الشريكان بشكل واضح من الإسراع بالتوسع في عملهما قدر المستطاع، تمشيا مع النمو السريع للصناعة الإلكترونية، وما عقدا عليه العزم بأن العملية لو قدر لها أن تساير هذا النمو، وخططت على أساس من ذلك، لكان نجاحها مضمونا.

وقد أدرك مؤسسا الشركة منذ البداية ما ينظر من مستقبل للأجهزة الإلكترونية في المملكة المتحدة، فوضعا نصب أعينهما صناعة كل ما هو جديد مستحدث مما ستحتاجه الأسواق من هذه المنتجات إبان إنتاجهما لها فعلا، وأقاما عملهما كل على أساس تحقيق هذا الهدف.

وفي الواقع أن الظروف التي ساعدت على نجاح هذه الشركة كانت مضاعفة: أولا: ما ترك من حرية العمل للموظفين المنفذين، وثانيا: ما كان من تقدير دقيق لما ينتظر لمنتجات الشركة في الأسواق، بناء على ما أسفرت عنه أبحاثها، أما بالنسبة للهيئة الإدارية، فقد وجهت عناية خاصة لتفادي تلك التنظيمات التي يتولى

أعضاؤها إدارة عملهم من برجهم العاجي، فلا يترسمون في إدارتهم خطى رغبات المدير العام ومن يتعاونون معه.

وكان لهذه السياسة الفضل في تشجيع الصف الأول من المديرين على القيام بعملهم من غير تردد، الأمر الذي كان له أكبر الأثر في تقدم هذه الشركة باعتباره من العوامل الحيوية لتقدم أي عمل من الأعمال، فمن المسلم به في أي تركيب طبيعي أو "عضوي" أنه كلما خلت وظيفة عضو من أعضائه، ملئت هذه الوظيفة فورا بمن يحل فيها من سائر الأعضاء لأداء وظيفة العضو المتخلف وشغل الفراغ المتخلف عنه، وعلى سبيل المثال ما كان من أمر المدير العام لهذه الشركة، حينما قدر بحق أنه إذا لم يعمل هو والمدير التجاري على تنويع المنتجات، قام غيرهما بهذا العمل، ولكانت النتيجة واحدة في الحالتين، ويمكن أن ينتهي الأمر لمثل هذه النتيجة في السوق الحرة – فإذا لم تعمد الشركة مثلا إلى إنتاج بعض الآلات الجديدة في عالم الرادار والإلكترونيات وتطوير البعض الآخر منها، لقامت بهذا العمل غيرها من الشركات.

أما بالنسبة لأبحاث التسويق، فقد دأبت الشركة على اختيار كل ما هو جديد مستحدث لإنتاجها لتغرق به سوق الصناعة الإلكترونية، حتى يتيسر بها أن تقف على قدم المساواة في عالم المنافسة بينها وبين الشركات الأخرى، وكان الاعتبار الأول في هذه الناحية، لاختيار مناطق جديدة على أساس التسليم بأن النواحي النامية من هذه الصناعية ستقل نموا في حين تزداد النواحي الأخرى المتخلفة أو غير المعروفة نموا ويستفحل أمرها، وقد دبر الأمر على أساس مضاعفة هذه العملية في مجموعها مضاعفة خمسية في مدى يتردد بين عشرين وخمس وعشرين سنة.

أما تنويع المنتجات فقد تم تنفيذه في كل من الإنتاج والبيع بتشكيل وحدات مستقلة في نطاق المجموعة كلها، واهتمت كل منها بتركيز جهودها في المبيعات وتنشيط حركتها، وقد اتخذ اللازم حتى تسير تلك الوحدات جنبا إلى جنب فلا تبز إحداها الأخرى، وبذلك يمكن تحقيق ما يرجى من مزايا نتيجة للمركزية

وتكاتف خدمات مختلف الأقسام من غير عرقلة الجهود الفردية للشركات المستقلة بعضها عن بعض في نطاق المؤسسة الأم.

وعلى هدى هذه الاعتبارات، رئى أتباع السياسة التالية بالنسبة للموظفين:

(أ) الترقية إلى الوظائف الأعلى، كانت مقتصرة على موظفي المؤسسة بقدر الإمكان، اللهم إلا إذا دعت الضرورة القصوى إلى الخروج على هذه القاعدة، للاستعانة بخبرات ومهارات وقدرات جديدة.

(ب) إتاحة الفرصة لجميع المديرين في كل المستويات أن يتخلوا عن مسئولياتهم إذا ما رأوا أن ذلك في مصلحة العمل، وأن تخليهم هذا يتمشى مع ما وضع للشركة من إطار تعمل في نطاقه.

(ج) تحمل الشركة لجميع ما يتطلبه التدريب من نفقات، ومن دراسات ومؤتمرات تشجيعا لموظفيها على توسيع مداركهم، كما كانت تقعد دراسات خاصة في أثناء ساعات العمل نفسه، وقد أنشأت الشركة مكتبة حوت كل ما صدر أو يصدر من كتب فنية وإدارية.

(د) محاولة إحاطة المجموعات التنفيذية علما بكل ما يجري في الشركة من تطورات بإصدار نشرات دورية تلخص ذلك، وبعقد اجتماعات خاصة ومؤتمرات للهيئات الإدارية.

ولقد أدى ما كان يراه أولو الأمر في الشركة، من أن دق نواقيس الخطر يعين على وضع سياسة سليمة لتنمية الشركة، إلى التجائهم لوضع ميزانية مفصلة لها كوسيلة لعرض العملية عرضا صحيحا بالنسبة لتنفيذ الخطة، وكان أساس هذا الرأي وثوق أولى الأمر بأنه من الممكن تكييف المستقبل بناء على ما يتضح من تقرير الميزانية، وأن موارد الشركة المالية تعتمد إلى حد ما على العوامل الخفية، وقد روعي بصفة خاصة أن تخطيط الميزانية وسيلة من وسائل زيادة العائد إلى أقصى حد ممكن في مختلف أوجه الاستثمار التي لا تستغني الشركة عنها في توسعها في نواحي التسويق

والبحث والإنتاج، إلى آخر ذلك مما يتطلبه العمل من أجهزة ومعدات، كما يسرت الميزانية بقدر الإمكان تقدير ما يلزم مقدما لطاقة المبيعات وتسهيلات الإنتاج والدعم المالي من خطط، مع العمل على إصلاح شأن ما ضعف منها وما تخاذل، وهكذا يمكن تحقيق الموازنة بين مختلف هذه النواحي لنشاط الشركة، مع المحافظة على استثمار مواردها وحمايتها، ولقد كانت الخطوط الرئيسية لميزانية هذه الشركة على أساس الخطوات التالية بالتتابع:

١- تحديد الأهداف.

٢- الخطوات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

٣- مراجعة الخطة على ضوء إمكانيات الشركة ومواردها.

٤- الاسترشاد بما يجري فعلا في أثناء قيام الشركة بدورها.

٥- إدخال تغييرات على العمليات حتى تتمشى مع أهداف الخطة "أو إعادة النظر في الخطة كلها" بالنسبة لخطة سير العمليات.

وترتكز هذه الخطوات على ثلاثة مبادئ عامة هي:

١-وجوب أن تكون الأهداف في متناول يد الشركة حتى لا تتخاذل جهودها قرب نهاية الفترة المحددة لبلوغها.

٢-عدم التوفيق في تحقيق الأهداف البعيدة المدى "من سنتين إلى خمس" والاستزادة منها في الوقت المحدود لا يهم في كثير أو في قليل، لأنه من المسلم به أن النتيجة التي تمت فعلا خير من تلك النتيجة التي كان يجب أن تكون.

٣-ومن ناحية أخرى، تجب مراعاة هذا المبدأ الحيوي من أن الأهداف المتفق عليها في البرنامج السنوي المعمول به فعلا يجب الوصول إليها في الوقت المناسب، إذا لم يتعرض توازن مختلف النواحي للمؤسسة لما يخل به.

ولعل فيما يلي وفيما تضمنته هذه المذكرة التي حررها المدير الإداري العام

لهذه المؤسسة، ليشرح بها أسلوبه في العمل وليدافع بها عن وجهة نظره، التي تعرضت لنقد بعض الأعضاء من الخروج، لأنه يترك الحبل على الغارب لأعضاء مجلس الإدارة حتى يخرجوا عن جدول الأعمال، لعل فيها ما يعبر بحق عن روح العمل في هذه المؤسسة.فاجتماعات مجلس الإدارة لا يقصد بها في هذه الأيام أن تكون أداة لتبادل المعلومات، لأن هذا يمكن أن يتم بنجاح عن طريق التقارير الشهرية التي ترفعها الإدارة للمجلس متضمنة الوقائع الصحيحة لما يجري.

وإنه ليلوح لي أن الغرض الرئيسي من عقد اجتماعات مجلس الإدارة هو لإتاحة الفرصة ليتبادل الأعضاء الرأي ليحققوا علاوة على تحقيق التفاهم التام بينهم، الإحاطة بمختلف العوامل الإنسانية والفنية التي تتحكم في العمل الذي نعمل على إتمامه، وليس من شك في أن هذه العوامل تكاد تتغير تغيرا لا يتوقف، وفي رأيي أن هذه هي الطريقة المثلى التي يمكن بها تصفية الآراء تصفية منتجة فعالة، سواء كان هذا على مستوى مجلس الإدارة أو على مستوى مجلس الأبحاث، وإنني لأحاول عادة، كما لوحظ هذا، أن أثير بعض نقط الخلاف، حتى يتحمس أحد الأعضاء للدفاع عن جانب من جوانب الرأي فيها، فإذا استطاع كل منا أن يقدم على فعل ذلك من غير خوف أو وجل، لتيسر لنا خلق فريق متماسك القوى، يضمن لنا مواجهة ما يستجد من مشكلات لن تنقطع، مواجهة متضامنة بناءة.

المؤسسة الثالثة:

وهذه الحالة الثالثة من حالات النجاح الصارخ، نسوقها لنختم بها ما قدمناه من أمثلة أردنا أن تكون مثلا لما يجب أن يحتذي من نشاط وحسن تدبير وبعد نظر، وهي تمتاز عن سابقتيها بما وفقت إليه من نجاح في مناطق مختلفة وفي ظروف تختلف ماديا عما أتيح لغيرها من المؤسسات من ظروف.

وهذه المؤسسة، هي شركة أوغندة المتحدة للتنمية، وإنه وإن كانت أوغندة توصف بأنها جزء من بلاد شرقي أفريقية، إلا أنها تقع في أواسط أفريقية وتحد من

جميع الجهات بالكونجو والسودان وكينيا وتنجانيقا، وهي تقع عند خط الاستواء على بعد ٨٠٠ ميل من مدينة مومباسا، التي تعتبر منفذها إلى البحر، وتبلغ مساحتها ٩٤.٠٠٠ ميل مربع، تغمر مياه البحيرات والمستنقعات ١٩.٠٠٠ ميل مربع منها، أما عدد سكانها فهو نحو ٦.٠٠٠.٠٠٠ نسمة من بينهم ٩٨% من الإفريقيين، والباقي من الآسيويين والأوروبيين بنسبة ٧ إلى ١.

وفي عام ١٩٥٢، أنشأت حكومة أوغندا الشركة السابقة الإشارة إليها، كمؤسسة شبه حكومية، بغرض القيام بالعمليات التجارية الكثيرة التي كانت الحكومة قد أنشأتها فعلا بعد الحرب، ولتشجيع تنمية غيرها من العمليات في ميدان النشاط الصناعي، وقد يكون هذا الغرض الأخير هو الأصل في إنشائها.

وقد برهنت هذه الشركة في تاريخها القصير الذي لم يتجاوز عشرة أعوام، على أنها من أكثر الشركات توفيقا ونجاحا فيما أنشأت من أجله ولسنا نبغي من سرد تاريخ هذه المؤسسة واستعراض أسباب نجاحها أن نمس من بعيد أو من قريب موضوعي الملكية العامة والملكية الخاصة، بل نبغي من هذا أن نمعن النظر في الأساليب التي حققت بها إدارة هذه الشركة ما تميزت به من غيرها، ومهما يكن من أمر فقد انضمت الحكومة مع القطاع الخاص في تزويد هذه المؤسسة برأس المال اللازم لها أولا، ثم تكاتفت معه في النواحي الإدارية تكاتفا متكافئا.

ونستبين بجلاء من البناء الأصلي لكيان هذه المؤسسة الأفكار السليمة لمواجهة جميع المشكلات التي تعترض الإدارة، إذا استطاع مديرها العام مستعينا بمشورة البعض أن يركز اهتمامه في وضع النمط الواجب تشكيله للهيئة الإدارية وتنظيماتها بالطريقة التي تساعد المديرين على القيام بعملهم خير قيام، ولم تكن هذه الخطة على أساس تجاري صرف، بل كانت على أساس من تقدير الظروف المحيطة بالعمل نفسه في أفريقية، مع مراعاة حالة سكانها القليلي المعرفة بالمبادئ الاقتصادية.

واتفق على تكوين الشركة وجعلها من الشركات المحدودة المعنية بالأمور

التجارية برأس مال متعادل، نصفه لحاملي الأسهم – حكومة أوغندة في هذه الحالة على أن تكون تحت إشرافها، واستلزم إنشاؤها صدور قرار حكومي بذلك.

ودعي المستر سميسون، مديرها العام الحالي، ليبدأ تنظيمها وعين رئيسا لمجلس إدارتها في اليوم الأول من يونيو سنة ١٩٥٢، وبدأ عمله في حجرة واحدة وبموظف واحد كسكرتير له.

وكانت تلك الرغبة التي تبدت من أن تسند إلى شخص واحد رياسة مجلس الإدارة ووظيفة المدير التنفيذي الأعلى محلا لجدل كثير، وكانت قدرته على القيام بذلك وعلى تزويد المجلس بما يجب أن يعرض عليه من أمور حيوية تتصل بخط سير العمل في طريق النجاح، موضع تساؤل وواضح أن تعيينه مديرا عاما لم يكن مقصودا به سحب سلطة المجلس أو تفويضه بكل اختصاصاته ومسئولياته، بل كان مقصودا به تعيين الشخص الذي يمكنه بحكم مركزه أن يلم بكل ما يجري في الشركة، والذي يستطيع بناء على ذلك أن يحيط أقرانه في مجلس الإدارة علما بكل ما يجري إحاطة صحيحة، وظل الحال كذلك حتى عام ١٩٦٠، حينما تم تعيين عضو مجلس إدارة منتدب لهذه المؤسسة، وسنتناول مسألة التفويض بالبحث فيما بعد.

وكانت لهذه البداية المتواضعة قيمتها وفوائدها، فقد أتاحت لرجل واحد أن ينفرد بتقرير كل شيء وبوضع الأسس التنفيذية والمستندية لهذه المؤسسة، ولقد كانت لهذه المستندات والتقارير الفضل كل الفضل في المحافظة على هيئة مجلس إدارة هذه المؤسسة وإحاطته علما هو والشركات التابعة لها بكل ما هو جار فيها أولا بأول، وكانت هذه التقارير، وما زالت، بمثابة القاعدة لكل ما ينتهج من سياسة، ولكل ما يتطلبه الأمر من إصدار قرار فيه من مجلس الإدارة، على أن يكون مشفوعا بمذكرة تفسيرية تتضمن الإشارة إلى تلك المستندات و القرارات السابقة، تلك القرارات التي كانت صورة صادقة بما تضمنته من تقارير دورية منفصلة للعمل في مجموعة، وكانت وجهة نظر هذا المدير الواضحة إن المذكرة التفسيرية المقدمة إلى مجلس الإدارة، لم يكن المقصود بها شرح ما يطلب من الأعضاء اتخاذ قرار فيه، بل كانت لتعينهم على

اتخاذ ما يرونه من قرارات بعد دراستهم لهذه المذكرة التي كانت توزع عليهم قبل الاجتماع بأسبوع على الأقل، كما كان من ضمن ما تتضمنه هذه المذكرة عرض الميزانية عرضا مفصلا بنفقاتها وبإيراداتها، مما ييسر للمديرين الإلمام بتفاصيل كل ما سيقومون به، وبالسياسة التي يلتزمون إنتاجها.

وعمدت هذه المؤسسة في توسعها إلى إنشاء شركات تتبعها بمجالس إدارة تتولى توجيهها وتستلهم وحيها من المؤسسة الأم في طريقة أدائها لعملها، الأمر الذي كان من شأنه أن يستبقي للجهاز المركزي تشكيله الصغير، الذي أصبح مكونا من أربعة أو خمسة مديرين تنفيذيين بدلا من مدير واحد، بل أنه لم يتجاوز في الوقت الحاضر سبعة بفضل هذه الطريقة التي قصد بها عدم التوسع في وظائف الهيئة الإدارية المسئولة، وأمكن في نطاق هذا النظام اللامركزي لأوجه نشاط هذه المؤسسة المختلفة الألوان المتعددة النواحي، مواجهة جميع المشاكل – وهي كثيرة متعددة – مواجهة دقيقة في كل ناحية بمعزل عن الناحية الأخرى، ودون التأثر باعتباراتها، واستطاعت كل شركة بمعزل عن الناحية الأخرى، ودون التأثر باعتباراتها، واستطاعت كل شركة أن تخطط سياستها بحسب ظروفها الخاصة بعد تفكير من نشاط صناعي، كما روعي ذلك في هيئاتها واحتياجات ما وكل إليها من نشاط صناعي، كما روعي ذلك في هيئاتها الإدارية، بعد أن أدرك المسئولون أنه لا يمكن تطبيق نظام إداري واحد في كل نواحي النشاط التابعة للمؤسسة، وأن لكل شركة تتبعها وسائلها الفنية والتجارية ا لخاصة بها، فماذا كان من أمر هذه المشكلات الإدارية التي واجهتها الشركة والتي تعين عليها أن تعالجها؟ ربما كانت مشكلة الموظفين من أكثر هذه المشكلات تعقيدا – لا في هيئاتها الحالية، بل في صعوبة الحصول على الأكفاء منهم ممن يتصفون بتفكير سليم واسع الإدراك، فيستطيعون بفضله السير قدما بما يعهد إليهم من أعمال، أن الكثيرين من الموظفين قد ينجح في القيام بعمل قد ثبتت أقدامه على الطريق أو مواصلة خطواته، ولكن القليل منهم من يستطيع أن يخلق تنظيما من العدم، وبالذات في نواحي الميزانيات، ولم يكن من الأمور السهلة أن تصمم الخطوات الحيوية لعمل

قبل أن يتخذ فيه أي إجراء أو يبدأ ببذر بذوره الأولى، لقد وضعت فعلا الخطوط الأولى لكل ما يتصل بهذا العمل بسبب، لقد وضعت فعلا الخطوط الأولى لكل ما يتصل بهذا العمل بسبب، ولم يكن شيء منها موجودا حين البدء به، كالنقل، والري، والقوى، والصرف، ومنازل العاملين به، إلى غير ذلك من تلك النواحي ولم يكن من السهل أيضا على هذه المؤسسة التي تبدأ من لا شيء، أن تجد في متناول يدها من الموظفين المدربين من يصلحون لمراكزها الشاغرة، ولذلك اضطرت إلى التعاقد مع شخصيات كبيرة لشغل هذه الوظائف وكان لابد من ألا يصلح بعضهم لمثل هذه الوظائف، الأمر الذي ألقي بالعبء كله على عاتق رؤساء القمة، واضطرهم إلى التصرف بأنفسهم لسرعة تدارك الأمور.

وقد نجحت المؤسسة في إدارتها لنواحي نشاطها وفي التوفيق بين جهودها وتنسيق احتياجاتها، وبالذات بين الفروع التابعة لها، وبلغ رأس مالها المدفوع ٦.٠٠٠.٠٠٠ جنيه، وبلغ مجموع رأس مالها المستثمر من سندات وشركاء موصين في عام ١٩٦١، ١٦.٠٠٠.٠٠٠ جنيه وأهم من ذلك كله ما لوحظ من أن أرباح هذه المؤسسة قد ارتفعت جدا وتجاوزت ما أنفق فيها من أموال.

وتلخص عناصر نجاح هذه المؤسسة فيما يلي:

(أ) التوجيه الواضح السليم من مجلس إدارتها.

(ب) الرجوع إلى الأسانيد الموجزة الكافية في جميع الأحوال وفي المسائل الفنية والتجارية.

(ج) الإدارة المحدودة الكثيرة الإنتاج.

(د) الاستعداد للبحث عن المعرفة وتقبل كل مشورة من الشركاء والمستشارين بقدر الإمكان.

(هـ) الاهتمام بكل ما يواجهها من مشكلات على ألا تجعل منها مصدر قلق لها.

الفصل الحادي عشر

عناصر الفشل

الشركة "س"..

لنتصور معا ثلاثة من الرؤساء التنفيذيين، وقد اجتمعوا في قاعة مجلس إدارة شركة "س" في صباح يوم من أيام الشتاء، وجلس رئيس مجلس الإدارة يتحدث إليهم في إصرار عن أن الشركة لم تتقدم في إنتاجها التقدم المرجو لها، وتلك الحالة ليست بالمستغربة على رؤساء مجالس الإدارة لبعض الشركات ممن يدأبون على اتخاذ هذا الموقف ويجدون لذة فيما يعرضونه من نقد هدام لأعمال المسئولين، ثم يخص بنقده المدير الإداري الذي لا يجد ما يدافع به عن نفسه غير ما يصر عليه من أن المسئول عن ذلك هو مجلس الإدارة السابق فيما بعد الحرب الأخيرة، أم المدير العام للمبيعات، وهو رجل متفائل شديد الثقة بنفسه فلا يقر رئيس مجلس الإدارة على ما ذهب إليه، ويعارض رأيه قائلا: إنه لا يرى أن المنتجات قد بلغت هذا الحد من السوء، ويؤيد قوله بأنه تلقى أخيرا أمرا بتوريد كميات كبيرة لإحدى الشركات، ولم يكن المدير العام للإنتاج حاضرا هذا الاجتماع، إذ كان موجودا بالمصنع الذي يبعد ٢٥٠ ميلا عن مقر الاجتماع، ولو قدر له أن يكون حاضرا لعارض الكل وفقد السيطرة على أعصابه لما يرجفون به.

وانتهى هذا الاجتماع بقرار كان مقتضاه الاستعانة برأي خبير من الخارج تعرض عليه المشكلة بحذافيرها إذا لم يكن قد فات أوان ذلك ليوصي بما يجب القيام به من إجراءات بناءة فعالة.

وكانت هذه الشركة التي تخصصت في إنتاج نوع معين من السلع

الاستهلاكية تحتل مكان الصدارة في هذا الميدان، وما زالت محتفظة بشهرتها، فلما ولت وجهها شطر الاستعانة بأحد من الخارج، واضطرت أن تكشف عن خسائرها للمرة الرابعة، انخفضت قيمة أسهمها، وبدأت ثقة المصارف فيها تهتز.

ويرجع انهيار الشركة إلى سوء إدارتها في الماضي والحاضر، وكان مجلس إدارتها – المؤلف من الرئيس والمدير الإداري وثلاثة من المديرين غير المتفرغين – قد شكل منذ عامين واستمر يمارس عمله بهذا الوضع منذ أن قررت الجمعية العامة للمساهمين ذلك بعد عزل المجلس السابق وحرص العضوان الكبيران على تركيز جميع السلطات في شخصيهما، وعلى الإشراف على كل كبيرة وصغيرة في الشركة، ولم يتيسر للشركة أن تستعيد مكانتها وتنهض من كبوتها بسبب ضعف إدارتها القائمين على أمرها بالشكل الذي ظهر في الاجتماع الخاص الذي شرحناه في مطلع هذا الفصل.

١- عدم وجود القيادة الصحيحة:

لقد ورث مجلس الإدارة الجديد تركة مثقلة، إذ دأب المجلس القديم على عدم إتقان صناعة منتجات الشركة، وعلى عدم العناية بنوعها، ليحقق للشركة أرباحا عاجلة في سوق المبيعات، فلما ازدادت كمية ما يعرض من منتجات الشركة زيادة كشفت عما في هذه السياسة من خطأ، كان في هذا ما يكفي لإقصاء أعضاء مجلس الإدارة القدامى عن مقاعدهم.

وكانت أولى الخطوات التي اتخذها المجلس الجديد بعد تشكيله هي العناية بجودة النوع فيما تنتجه الشركة، ثم جلس أعضاؤه ينتظرون ما يسفر عنه ذلك، إلا أن النتائج المرجوة لم تتحقق، واعتبر رئيس مجلس إدارة المصنع مسئولا عن التخلف، ثم وجه اللوم للمدير الإداري الذي ألقي بالعبء على كاهل من يليه في المسئولية، وهكذا أخذ كل منهم يلقي بالمسئولية على عاتق الآخر ويوجه له اللوم.

ونرى أن الملوم عن مثل هذا الوضع هو رئيس مجلس الإدارة من ناحية

والمديرون المختصون من ناحية أخرى، كما نرى أن المخرج الوحيد من هذا الموقف كان بتزويد الشركة بقيادة رشيدة تعرف واجبها حق المعرفة وتركز اهتمامها في ناحية المبيعات بالذات، لأن ما حدث: هو أن الأقلية فقط هي التي أدركت استعادة السلع لجودة نوعها وإتقان صناعتها، أما الأكثرية فكانت عند حكمها السابق على منتجات الشركة لسوء صناعتها، الأمر الذي لم يكن في الاستطاعة التغلب عليه إلا بجهود مندوبي البيع ولباقتهم، أما أن يجلس الرئيس الأعلى في برجه العاجي مكتفيا بتوجيه النقد إلى المختصين – سواء منهم الحال أو السابق – لسوء حالة المنتجات، فليس من التوجيه الصحيح في شيء، إن الرئيس المتمكن من عمله المتحمس له، يستطيع أن يتغلب على كل هذه الصعوبات، بتغيير مراحل صناعة هذه المنتجات وطرق توزيعها تغييرا جذريا منتجا من غير أن يخشى شيئا أو يتردد في عمل شيء.

وحدث أيضا أن الأعضاء اختلفوا فيما بينهم، فلم يلق المدير العام للإنتاج بألا إلى توجيهات مجلس الإدارة، وتجاهل ما أبداه من ملاحظات ورفض العمل باقتراحات لمجلس الإدارة الخاصة بإدخال تحسينات على المنتجات، لأنه اعتبرها اقتراحات غير عملية حكما، سواء كانت كذلك في الواقع أو لم تكن، وراح من ناحية أخرى يلح في طلب آلات جديدة باهظة الثمن من غير مراعاة لحالة الشركة المالية، واستمر هذا المدير يؤدي عمله على الرغم من كل هذا، ولو أنه كان الأوفق تمشيا مع أصول الإدارة في هذه الحالات أن يترك هذا المدير عمله لغيره.

٢- العجز في مديري الصف الثاني:

إن قوة أية شركة تكمن في محور قادة القمة فيها إلى حد كبير، ولكنها بعد ذلك تستكمل أوصافها من طبيعة تكوين رجالها الذين يسند إليهم تنفيذ أوامر هذه القيادة وسياستها، فإذا ما حدث إن وجدت ثغرة كبيرة أو هوة عميقة بين قادة الصف الأول وبين من يليهم من موظفين منفذين، كانت النتيجة عكس المرجو لها على خط مستقيم، وشغل قادة القمة أنفسهم بتوافه الأمور بدلا من أن يتفرغوا

للتخطيط والتوجيه، وقد انعكست هذه الحالة في مناقشات مجلس الإدارة السابق الإشارة إليها وفيما اعترض به المدير العام للمبيعات في تلك الجلسة، لقد كان هذا الرجل خبيرا متضلعا في عمله، إلا أن أمر التوريد الذي لوح به في الجلسة لم يكن كل شيء، لأنه كان بحاجة إلى تفهم مديري الأقسام الأخرى لحقيقة واجبهم حتى يمكنه أن يقوم بتنفيذ هذا الأمر، ومن هنا اضطر هذا المدير وغيره من مديري القمة أن يقوموا بما كان من واجب مديري الصف الثاني أن يقوموا به، غير أنهم لم يستطيعوا أن يقوموا بهذا العمل على الوجه الأكمل، وأن كانوا قد أدوه أداء أحسن ممن تخلفوا فيه، وعلى مستوى قدراتهم حينما كانوا في مراكزهم.

٣- السطحية ونقص بعد النظر:

وينزل مندوب البيع الميدان يوم الاثنين يفيض حماسة ويزخر إدراكا لكل ما نيط به عمله في الأسبوع الممتد أمامه، وفي يوم الثلاثاء يقتحم سوقا جديدة ثم يعود في يوم السبت ليقدم تقريرا عما حققه في هذا الأسبوع، هذا الأسبوع القصير في الواقع، ويعلن مبتهجا أنه قد حصل على أمر توريد من شركة ما.

ولا يقل مدير المبيعات الطيب ابتهاجا عن مندوبه، إلا أنه أبعد نظرا من رجله الجديد، ولا يفوته أن يلقي نظرة على الأسبوع السابق وما قبله ويلجأ إلى تدبيج البيانات الإحصائية، التي يخرج منها هذا الرجل الطيب بما يرضيه متأثرا بشخصية المندوب الجديد، من غير تعمق في بحث الموضوع.

ومن هنا تثقل على مسامعنا البيانات التي يتحدث بها المدير عن حالات خاصة ليدعم بها تقريرا عاما، وربما تكون هذه الظاهرة من أكثر الظواهر انتشارا بين معظم المسئولين عن شئون المبيعات، فبدلا من أن يلجأ مدير المبيعات إلى التحليل الهادئ المتبصر للموقف بأسره ويعمل على تقوية نقط الضعف فيه، يبدو هذا المدير السطحي في أداء وظيفته كنجم من نجوم مندوبي البيع الذين يدورون في فلكه، أو قل يدور هو في فلكهم.

إن مدير المبيعات في أية مؤسسة مهما يكن حجمها، يجب أن يكون قادرا على انتداب من يصلح من الرجال المدربين، ليعهد إليه بما يعهد به إليه، مع وثوقه من أنه سيقوم بذلك بكل قدرة وكفاية، كما يجب عليه أن يقوم بنقشه بزيارة عملائه، حتى يكون على اتصال دائم بالسوق، وحتى يستطيع أن يزن الأمور بميزان صحيح متبصر، حينما تعرض عليه إحدى الصفقات.

٤- الاقتصاد التمويهي في الأجور:

لقد بلغت نسبة "البدل" في قوة عمال المبيعات، أي نسبة تغيير هؤلاء العاملين، نحو ٦٠ في المائة من مجموع القوة كلها، ويرجع هذا إلى عاملين: الأول عدم الثقة في الشركة بصفة عامة، والآخر عدم وجود صلة بين مجلس الإدارة وبين العاملين، ولهذا نرى أن أهم سبب يوضح ذلك، هو الطريقة التي كانت تلجأ إليها الشركة في ممارستها لهذا العمل من استخدام مندوبي البيع بأجور زهيدة ودفع "قومسيون" مرتفع لهم نظير كل عمل يقومون به، ولم يكن مجموع الحصيلتين بأقل مما يحصل عليه الموظف الكفء من مرتب شامل يعتبر دخلا ثابتا له، إن الموظف ليفضل هذه الطريقة الأخيرة، على تلك التي يشعر معها بأن الشركة ستستغني عن خدماته بمجرد انتهاء المأمورية المكلف بها والشركة التي تلجأ إلى هذه الطريقة الأخيرة تجافي الصواب إلى حد بعيد.

٥- عدم وجود خطة ثابتة:

وتخرج مما ذكرناه آنفا، بأن هذه الشركة لم تتبع في عملها خطة تنمية ثابتة، وهي لم تكلف نفسها عناء تدبر أمر المستقبل القريب بله البعيد، فلم يكن لهذه الشركة ميزانية تعمل في نطاقها، كما كانت تسير على غير هدي في تسويق مبيعاتها، وكانت تشتري موادها "الخام" الأولية على حسب مقتضيات الأحوال، ولم يكن لهذه الشركة رصيد للمشتريات، الأمر الذي كانت تجد نفسها في موقف لا تحسد عليه حينما تتطلب حالة العمل فيها شراء المواد الأولية.

ولم يكن الأمر مقصورا على سوء إدارة هذه الشركة في المجموع، إذ عولجت بعض نواحيها، إلا أن البعض الآخر ظل ساريا لم يتخذ فيه قرار ولم يصلح له شأن، وكان على الشركة ممثلة في مجلس إدارتها الجديد أن تتخذ الخطوة الأولى بإصلاح شأن منتجاتها واستعادة مكانتها في الأسواق، الأمر الذي تحقق فعلا ولمسه العارفون بحقائق الأمور، إلا أن ذلك كان يتطلب خطوة أخرى.

وكانت الخطوة الثانية تقضي بإعادة الثقة لمندوبي البيع الذين فقدوا الثقة في هذه الشركة منذ عدة أعوام، فأعيد النظر في أجور هؤلاء المندوبين وتقرر رفعها مع تخفيض نسب العمولة، علاوة على رفع مبالغ لا يستهان بها حين إتمام إحدى الصفقات الكبرى، الأمر الذي كان شأنه أن يجتذب الكثيرين من مندوبي البيع الأكفاء للعمل بالشركة.

ولأول مرة عمدت الشركة إلى تدريب مندوبي البيع على عملهم، بتزويدهم بالمعلومات الكافية عن ماضي الشركة وتاريخ العمل فهيا علاوة على تدريبهم على الأساليب الفنية الجديدة، واتخذت الترتيبات اللازمة ليقابل هؤلاء أعضاء مجلس الإدارة والمديرين وموظفي الشركة لتلقي أوامرهم والاتصال بهم عند الاقتضاء.

ولم يكن من العسير اتخاذ اللازم لوضع ميزانية للشركة فبدءوا بتصميم ميزانية للمبيعات ثم صممت الميزانية العامة بعد ذلك، واحتفظت الشركة ببيانات مفصلة عن المبيعات وعن الإنتاج وعن ممثليها، كما زودت الموظفين المختصين بمعلومات وافية عن الأسواق، إلى آخر تلك البيانات والمعلومات التي يجب أن تتضمنها ملفات المؤسسة التي تريد لنفسها النجاح والتوفيق فيما يأتي من سنين.

تلك هي التحسينات الهامة والإصلاحات الرئيسية التي كان الأمر يستلزم الإسراع بإدخالها على أعمال الشركة ونواحي نشاطها، أما تدريب مدير المبيعات العام وإعداده ليؤدي وظيفته كمدير على الوجه الأكمل فأمر يحتاج إلى وقت طويل، وأما أن نحمل مجلس الإدارة على الاقتناع بأن الشركة يمكن أن تنهض من كبوتها على

أيديهم فأمر يحتاج إلى وقت أطول، ولم يتم أمر من الاثنين إذ أنه بمرور بعض الوقت، كان لتخفيض تكاليف البيع وارتفاع كمية المبيعات – نتيجة لتحسين طريقة دفع الأجور – أكبر الأثر في توفير فائض من النقد أصبح في متناول يد الشركة، وما إن وصلت الشركة إلى تلك الحالة التي اعتبرتها حالة موفقة سعيدة في وقتها حتى تلقفتها وتشبثت بها.

والمغزى من ذلك واضح بين، ولقد كان من الواجب على المديرين الجدد بعد اضطلاعهم بمسئولياتهم وبما لهم من آراء في موضوع التسويق أن يتكهنوا بما سيكون لهذا من رد فعل في النهاية، وتخاذل في آخر الأمر، ولم يكن هناك في منتجات الشركة أو في سمعتها ما لم يجنبها هذا اليوم، لو كلفت الإدارة نفسها عناء التفكير مقدما فيما سيكون غير غافلة عن مهمة وظيفتها الأصلية بصفتها مسئولة عن تركيز اهتمامها بما سيكون، محررة نفسها من التقييد بسياسة تقرير الأمور يوما بيوم.

الشركة (ج)

تحدثت قصص النجاح التي أشرنا إليها في الفصل السابق عن نفسها، وإن كانت هذه القصص قد اختلفت في نواحيها وفي أحداثها، إلا أنها اتفقت كلها في ناحية واحدة، ألا وهي ناحية الإدارة الحسنة الرشيدة، فالقيادة المستنيرة، مع أهدافها المجددة الواضحة، ومع التعرف على المشكلات التي يتطلب الأمر معالجتها، ومع تلمس ما تتطلبه المنظمة من عناية لا حد لها – كل هذه الصفات وغيرها، يمكن أن تعتبر بحق العناصر الأساسية لكل نجاح مرتقب.

والقصة الثانية – وهي قصة خيالية كقصة الشركة "س" السابق سردها تعالج حالة الشركة "ج" التي طبعت السلع الاستهلاكية بطابع ما أنجزته بسرعة فائقة من مصنوعاتها وإتباعها طريقة البيع بالتجزئة، وكان لهذه الشركة مصنعها الخاص في لندن، وكان هذا المصنع يقتصر فيما يصنع على نوع خاص من السلع يوزعها على محاله التجارية البالغ عددها ٣٥٠ موزعة في جميع أنحاء البلاد، ويوجد لهذه الشركة

مكتب رئيسي ومخزن لسلعها في لندن أيضا.

وما سنعرضه من عناصر الفشل حين سردنا لقصة هذه الشركة، وجدناه في عدد غير قليل من الشركات البريطانية بكل أسف، وهي ظاهرة تكاد تكون غالبة على معظمها، ولا يدهشنا ما نلاحظه من أن هذه الشركة ما زالت تحقق أرباحا معقولة، كما أنها تبدو لمن يلقي عليها نظرة سطحية متينة البنيان لم يدخل العفن بعد على كيانها، غير ان حقيقة هذه الشركة غير ذلك، إذ أنها تقف على حافة الهاوية، وإذا لم تسرع هذه الشركة بإصلاح وسائلها، فإن ما سيظهر من بوادر إدارتها السيئة سيستشري أمره حتى يقضي عليها شيئا فشيئا، وفي هذا الوقت الذي تمر به الشركة بالذات وتعتبر عصر ازدهار لاقتصادياتها بما تعكسه حالة توزيع سلعها واستهلاكها، قد يشعر أعضاء مجلس إدارتها بأن كهانة "كاساندرا" المتشائمة (وليت هذه الكهانة نفذت إلى عقولهم) ما هي إلا عبث وهراء، ومع ذلك فستثبت الظروف صحة هذه الكهانة قبل أن يدرك صحتها أعضاء مجلس إدارة الشركة المسئولة.

إن بناء هذه الشركة التنظيمي بناء مختل مضطرب، وقد زادت من اختلاله تلك المحاولات التي كانت تبذل بين حين وحين لإصلاحه، لأنها لم تكن محاولات جادة مستكملة الزوايا، وكانت كل محاولة من هذه المحاولات تجري عفو الخاطر وتبعا للظروف بحسب ما يتراءى للمسئولين فيها، مهما يكن من أمر قوتهم أو ضعفهم، وهكذا ظل كيان الشركة على حالة من الفوضى والخلل من غير أن يستعيد كيانه العادي.

ولم يكن هناك خط واضح لما يلزم مجال البيع بالتجزئة التابعة للشركة، ومع أن هذه المحال كان المفروض فيها أن تكون مسئولة من المراقب المعين للإشراف عليها، إلا أنه لم يكن من سلطان عليها إلا في النواحي المقتصرة على التبويب والتنظيم، وكل إداري مسئول في المركز الرئيسي – سواء من كان مختصا بالتموين أو بالبناء أو بالموظفين – كان في وسعه أن يصدر أمرا مباشرا لمدير أي محل من هذه المحال، فإذا ما كانت علاقته بالمشرف المسئول حسنة، أصدر أمره عن طريقه أو كان

يخطره على الأقل بما أصدره من أوامر – غير أنه يلاحظ في غالب الأحوال أن العلاقات تكون متوترة بين الطرفين، ولذلك يتخطاه من أصدر الأمر إلى مدير المحل مباشرة، وكان كل مراقب يؤدي عمله على حسب ما تراءى له غير مقيد بخطة أو ملتزم بتعليمات، كما لم تكن هناك خطوط مرسومة لكيفية الاتصال بين هؤلاء المراقبين ولا بينهم وبين أعضاء مجلس الإدارة، وقد لوحظ أنه لا يوجد أي تشابه بين كل مراقب وزميله، وكانت نتيجة هذا الاضطراب أن مدير المحل كان له أكثر من رئيس يتلقى منه أوامره، وكانت هذه الأوامر في الغالب متضاربة، يتصارع أصحابها على أن يكون لأوامر كل منهم الأولوية ومكان الصدارة.

وبذلك يكون بنيان هذه الشركة التنظيمي مبسطا كالآتي – عملية بيع بالتجزئة بموظفين متعارضي الاختصاصات، ومصنع يوفر للعملية طلباتها ويطيب لنا أن نلاحظ أن إحدى الحالات التي درست فيها مقومات النجاح قد أبرزت مثل هذه الحالة التي نحن بصددها، ولمست عمليا ما فيها من عيوب وخلل، فعلى أي أساس كان هذا الرأي؟. ولماذا كانت هذه المظاهر أبعد ما تكون عن مقومات النجاح لعمل ما؟. ربما وجدنا الإجابة عن ذلك في حجم الشركة وفي عمرها وفي طبيعة تكوينها، إن الإدارة الموفقة لشركة ناجحة كشركة "كوزستورز" مثلا تشرف على ٥٢ فرعا وعلى ٤٠٠ مستخدم – أما الشركة التي نحن بصددها فتشرف إدارتها على أضعاف هذا العدد من الفروع والمستخدمين، وعمر الشركة الأولى لم يتجاوز خمسين عاما ولم تتخط الجيل الثاني في حين تجاوزت الشركة الأخيرة مائة عام ومرت في عدة أجيال، ثم ننتقل بعد ذلك لآخر تلك النقاط وهي أكثرها أهمية، وتلك النقطة هي التي تدور حول طبيعة تكون هيئة الإدارة، وهي مسألة من مسائل القمة، سننظر فيها بتوسع فيما بعد، والشركة الأولى الناجحة ما زالت تحتفظ بمؤسسها الأصلي كرئيس لمجلس إدارتها، وهو رجل قوي الشخصية متحمس لعمله نافذ البصيرة، وقد تنازل عن الكثير من اختصاصاتها وأدخل وسائل الإدارة الحديثة ليستعين بها على تنفيذ ما هدف إليه، ولكنه ما زال يضغي على العمل من شخصيته وآرائه الكثير، واستخدم جيلا جديدا

من المديرين كانوا خليطا من موظفي الشركة الأصليين ومن بعض ذوي الخبرة والتجربة من الخارج، أما الشركة التي نحن بصددها فقد بدأت هي الأخرى بمؤسس لها على غرار الشركة الأولى، ولكن يده الإدارية الحازمة ونشاطه المشتعل حماسا لم يقدر لهما الاستمرار في إدارة الشركة طويلا، وليس من شك في أن من أعقبه من خلفائه لم يكن في قوة شخصية سلفه، ولكنهم كانوا يحاولون أن يملئوا ما تركه من فراغ مستعينين بهيئة إدارية حتى يمكنهم أن يستفيدوا بمعلوماتهم وتجاربهم، غير أنهم لم يفعلوا ما فعله مؤسس الشركة الأولى من تحري الاستعانة ببعض الشخصيات من الخارج، بل عمدوا إلى تشكيل الهيئة التنفيذية من موظفين من الداخل رقوا لتلك المراكز على أساس طول مدة خدمتهم من غير اعتبار لممارستهم العمل الإداري نفسه.

وإذا ما ألقينا نظرة على التنظيم الإداري لهذه الشركة صعودا حتى نصل إلى مجلس الإدارة وجدنا اضطرابا لا يستهان به في تسلسل قيادتها إذ أن مجلس الإدارة لم يدرك –كما يجب عليه– أن الذي يتولى توجيه العمل وإدارته لم يعد رجل واحدا، مما باعد بين هذا المجلس وبين إدخال الوسائل الإدارية الكفيلة بأحكام الإشراف على مختلف أقسام العمل بعد أن ازداد حجما، بما يعهد به إلى مديرين متخصصين في هذا وخبراء مهنيين، وبدلا من أن يقوم المجلس بتنفيذ ذلك، كان يعهد لكل عضوا من أعضائه بالإشراف على قسم أو أكثر من أقسامه من غير تحديد لمسئوليته عن ذلك ومن غير التزام قبل المجلس بما سيقوم به العضو المنتدب في حدود ما عهد به إليه هو نفسه.

الأصالة الإدارية:

لطالما قلنا ورددنا القول، إنه أية شركة أو منظمة لا يمكن أن تكون خيرا من رجالها، ولم تكن الشركة "ج" لتخرج عن هذه القاعدة أو تشذ عنها.

وقد عرضنا، فيما سبق من فقرات، لإدارة القمة لهذه المنظمة، فيما عرضنا له من حديث عنها، ونضيف هنا أن مديري هذه الشركة بأسرهم، أما أن يكونوا من

أسرة مؤسسها الأصلي، أو من الأسر الأخرى التي ارتبطت بهذه الأسرة برباط الزواج، أو من كانوا زملاء لأفراد هذه الأسرة بالمدارس أو بالجامعة أو بالجيش، بمعنى أنه لم يكن للكفاية تقدير حين التعيين في هذه الوظائف الكبرى، ولم يكن الاعتبار الأول إلا للقرابة أو النسب أو الصداقة، بصرف النظر عن المؤهلات العلمية أو الخبرات الإدارية أو الاستعداد الشخصي، هذا ولم يكن يعين بمجلس الإدارة إلا من ذكرنا، ولم يكن أحد من المديرين الأكفاء – من غير هذا الصف – ليأمل أن يعين في يوم ما عضوا بمجلس الإدارة مهما تكن تجاربه وخبراته.

ثم إذا ما انتقلنا للصف الثاني من رجال الإدارة، وجدنا أن رؤساء الأقسام ومساعديهم، جميعا ومن غير استثناء، رقد رقوا لوظائفهم هذه بعد أن أمضوا في العمل غالبية حياتهم العملية، منذ أن كانوا صبية صغارا، ولم يكن قد أتيح لأحد من هؤلاء أن يتدرب على الأعمال الإدارية أو مارس شيئا منها، بل قد يتهكمون على من يزعم لهم أنهم قد يستفيدون من تدريبهم على وظائفهم الجديدة وسيخفون رأيه، وكان من الطبيعي ألا يدهشنا بعد ذلك ضيق أفقهم الإداري ونظراتهم القاصرة غير المتمكنة، حتى في معاملتهم لزملائهم السابقين، أن إدارة العمل شيء، وممارسة العمل نفسه شيء آخر.

فإذا ما تدرجنا من ذلك إلى الوظائف التي هي أقل شأنا ، فلن نجد الكثير من أوجه النقد لشاغلي هذه الوظائف، كمديري المحال أو مدير النقل في المصنع أو ما شابه ذلك، لأن نطاق العمل الإداري هنا قد وصل إلى حيز الطاقة الفردية، وممارسة العمل الإداري على المستوى، لا تتطلب ما تتطلبه المستويات الأخرى من سعة إدراك وحنكة وتصور بعيد.

علاقات الموظفين بالشركة:

من المسائل التي كانت تفخر بها هذه الشركة وتعتبر علاقتها بموظفيها والعاملين بها، وفي الحق أن هذه الشركة كان لها القدح المعلي في العمل على تحسين أحوال

العاملين بها من كل الوجوه، إلا أنه على الرغم من هذا، وبكل أسف، لوحظ أن حالة هؤلاء المعنوية في انهيار مستمر، كما ازداد عدد الوظائف الشاغرة، وقل عدد الراغبين في العمل بالشركة، مما جعل المديرين في حيرة من أمرهم، لأنهم لم يعرفوا العلة في ذلك.

وليس من شك في أن هناك أكثر من تعليل لهذه الحالة، بعضها يرجع إلى الصعوبة التي يجدها العاملون في ممارستهم لعملهم، والبعض الآخر يرجع إلى الطريقة التي تدار بها الشركة، وأول هذه الأسباب هو عدم وجود سياسة ثابتة للعاملين بهذه الشركة، والتي ترجع من ثم إلى عدم وجود سياسة ثابتة للعاملين بهذه الشركة، والتي ترجع من ثم إلى عدم تنبه أولي الأمر للظروف المحيطة بهم في الوقت الحاضر، فالإشراف على شئون الموظفين بصفة عامة مركز في يد مجلس الإدارة الذي يعهد بدوره إلى أحد المساعدين بالعناية بأحوال الموظفين والمستخدمين مع تعيين ضابط اتصال لهذه العملية من غير أن تحدد له اختصاصاته أو تعيين له واجباته، علاوة على ما سبق إيضاحه عن علاقة أعضاء مجلس الإدارة بعضهم ببعض، واتجاه كل منهم في عمله على حسب ما يحلو له ذلك من غير أن يتقيد بخطة أو بسياسة معينة، مما جعل أمر وضع سياسة موحدة للموظفين بالغ الاستحالة، إن نظرة مجلس الإدارة إنما هي نظرة إقطاعية صرفة، وهو لا يعترف بمستويات الوسط، مما جعل الاتصال في هذه الشركة من القمة إلى القاعدة مباشرة، من غير أن يعترف بوسيط ومن غير أن يقبل نقدا من أحد.

أضف إلى ذلك كله أن الإدارة لم تكن تثق في ممثلي اتحاد العمال بالمصنع، وكان كل من الجانبين لا يثق بالآخر، مما جعل الطبقة العاملة بالمصنع عاجزة عن مجاراة غيرها ممن ينضمون للاتحادات المجاهدة، الأمر الذي يعود بنا مرة أخرى إلى التخطيط في تقرير الأمور والسير على غير هدى في مواجهة ما يعترض الإدارة من مشكلات حتى أن المسئولين كانوا يفضلون عدم البت فيما يعترضهم من مسائل وإرجاء التصرف فيها، خشية أن يقرروا بتصرفهم سابقة تتخذ قاعدة في المستقبل.

البحث والتنمية:

لعل أكبر دليل على عزوف هذه الشركة عن تغيير النمط الذي تسير على هداه، ما نجده متأصلا في موقفها من عمليات الحث وخطوات التنمية، فقد تقدم قسم البيع بالتجزئة، وهو أكثر الأقسام تقدما ونجاحا بنتيجة ما وصل إليه من أبحاث في وسائل البيع المستحدثة، والتي كان من شأنها أن تؤدي إلى التقدم باقتراحات لطرق جديدة في هذا الشأن كقيام الإنسان على خدمة نفسه مثلا، فماذا تم من هذه الاقتراحات لا شيء غير خطوات مبدئية وئيدة لا تتفق مع ما يجب في هذا العصر من سرعة، والسبب في ذلك هو تضارب الآراء بشأنها وكثرة المختصين بإبداء هذه الآراء – فكم من قسم يستأثر بهذه التغييرات المقترحة، حتى أنه كان من الصعب أن تحظى بموافقة الجميع، وهكذا كان شأن كل اقتراح يقصد به التقدم بكيان الشركة أ و بوسائلها التطبيقية، فكم من معارض وقف ليعارض مثل هذه الاقتراحات، حتى إذا ما قدر لمشروع منها أن يحظى بالموافقة ويبدأ خطواته الأولى، يقاسي الأمرين من السير على غير هدى لعدم وجود سياسة ثابتة وتخطيط سابق لإعداد هذه الخطوات، أما عن التردد ونقص روح الإقدام فحدث عنهما ولا حرج، إذ لم يوجد في الشركة هذا الرئيس الذي يقدم على إدخال كل تجربة جديدة على عمله، بل وجد بها العكس، وجد بها هذا الرئيس الذي يقول في ذلك – "وما شأني أنا بهذا؟. إنه لا يعنيني في كثير أو في قليل أن أدخل في قسمي المسئول عنه أي شيء لم تثبت صلاحيته ونجاحه من قبل".

ثم كانت هناك مشكلة التوزيع، التوزيع الذي يشمل نحو ٣٥٠ فرعا والطرق المختلفة لإرسال مواردها إليها، فالشركة لم تحرك ساكنا لبحث هذه المشكلة، بل أصرت على عدم التعرض لها بالبحث، ولو قامت الشركة بذلك فعلا لأمكنها أن تقتصد الكثير من نفقات التوزيع.

ونلخص تلك المظاهر المتخلفة فنقول، إن هذه الشركة لم تحاول أن تستفيد،

كما يجب من الوسائل الحديثة التي تستعين بها الإدارة في ممارستها لعملها مثل أبحاث التسويق، ودراسات مختلف نواحي العمل والتنظيم والإدارة وأبحاث العمليات نفسها، إلى غير ذلك من أبحاث نافعة مفيدة، وحتى لو تصادف استعمال شيء من نتائج هذه الأبحاث، فإنها كانت لا تؤتي ثمارها لعدم مساندة رؤساء القمة لها، وعدم تقديرهم لموضوعاتها هم ومن يليهم مرتبة التقدير الكافي الواعي الذي ينهض بها.

تلخيص:

هذه القصة المؤسفة للشركة "ج" أثقلنا بها على القارئ لنتبين منها معا عناصر الفشل، ولقد راعينا إبراز تلك العناصر دون غيرها من عناصر أخرى قد يكون فيها دليل النجاح، فلم يخل تاريخ هذه الشركة من نجاح، كهذا الذي كان بوسعها، وفيما أدخلته من تغييرات مجددة على سلعها وهي لم تزل تؤدي دورها فيما تقدمه للجمهور وفيما تستوعبه من هذا العدد الكبير من العاملين بها، إلا أن عناصر الفشل مع ذلك آخذة في الازدياد وبدأ أمرها يستفحل، وإذا لم تتدارك الشركة أمرها، وتتخذ خطوات فعالة للقضاء على تلك العناصر فإن الخبيث سيطفي على الطيب، ونلخص هذه العناصر فيما يلي:

١- العزوف عن كل تجربة جديدة وعن أي تغيير حتى تستطيع الشركة أن تواجه مقتضيات العصر الحديث، وإنه وإن كانت الشركة قد استغلت في أيامها الأولى كل مستحدث جديد من العادات الاجتماعية ووسائل النقل، إلا أن الشعور الذي يسيطر عليها في هذه الأيام هو أن الماضي كان خيرا وأفضل، أن ما طرأ على بنائنا الاجتماعي من تغيير، وما حدث في آرائنا من ثورة، وما وقع في نظرياتنا من انقلاب منذ الحرب الأخيرة، لم تتجاهل أمره هذه الشركة فقط، بل أنها لم تشعر مطلقا بوقوعه أو بوجوده، فهي في واد والعالم في واد!,

٢- إن العزوف عن إحداث أي تغيير من النتائج المباشرة لكل إدارة فاشلة، فالمديرون كانوا صورة من أسلافهم إلا أنهم لا يشبهون بحال ما من قاموا بتأسيس هذا

العمل في إقدامهم وجرأتهم، لقد ارتفعت مهم وظائفهم حتى أصبحوا من نجوم المجتمع، فانغمسوا في حياته الاجتماعية وفي لهوه، ولم يعد يغنيهم من أمر الإلمام بوظائفهم الإدارية شيء، أو من تفاصيل حذقها أمر، ومثل هؤلاء الرجال لم يعد يدفعهم دافع للتعجيل بتغيير هذه المنظمة التي تضفي عليهم من خيراتها الكثير، وهم لا يرون أبعد من مواطئ أقدامهم ولا يكلفون أنفسهم عناء التفكير في المستقبل وتدبر أمره، أو التعمق قليلا فيما يحيط بهم، لأنهم لو فعلوا ذلك لاستطاعوا أن يتبينوا بوادر العفن في منظمتهم هذه، إنهم يعيشون في الماضي أكثر مما يعيشون حتى في الحاضر، فما بال المستقبل؟ لذلك لم يكن ينتظر من هؤلاء ما ينتظر من مديري القمة من فكر ثاقب وبصيرة نافذة ونظر بعيد.

٣- هناك هوة سحيقة بين مديري القمة وبين المديرين المنفذين لسياسة الشركة والعاملين بها – الأمر الذي لم يكن بذي بال قبل الحرب العالمية الأولى – بل ربما كان من مزايا التفوق، ثم كان ما كان بين الحربين حين بذرت البذور الأولى للشك، ثم نمت هذه البذور وأينعت حتى أصبح الحال كما هو عليه الآن، من ضرورة الاتصال والتتبع.

٤- لا تعرف هذه الشركة شيئا عن إشراك العاملين في الرأي، ولا تعترف بوجودهم من هذه الناحية، ويرى جميع المديرين على اختلاف درجاتهم أنه لا يليق بهم أن يستشيروا من هم أقل منهم مستوى.

٥- عدم الاحتفاظ بالصالحين من الرجال، وعدم إفساح مجال الترقية أمام الآخرين منهم، وجعل الوظائف الإدارية الكبرى مقصورة على أفراد الأسرة أو من يلوذ بهم من معارف وأصدقاء، وافتقار الشركة لعناصر التدريب الصحيحة لإعداد من يصلح من مديرين أكفاء، وعدم التبادل في الوظائف من المصنع إلى الأقسام الإدارية إلى نواحي العمل نفسه، مما ييسر على الرجل الذي يشغل هذه الوظائف نظرة أعم وأفقا وأوسع.

٦- لا توجد خطة واعية للمستقبل، فقد أقيمت الشركة واتسعت في عملها لجر المغانم وموافقة ذلك لها - وهي قد ازدهرت وانتعشت بناء على ذلك، فلماذا لا تستمر في سلوك هذا السبيل؟.

٧- ازدادت الشركة حجما، واتسعت في أعمالها حتى تجاوزت قدرة الرجل الصالح لإدارة أمورها والإشراف عليها.

هذا بعض من كل من عاصر الفشل التي نجدها في كثير من الشركات على الرغم مما يبدو لنا في الظاهر من توفيقها ونجاحها.

إن هناك الكثير من الأعمال، تعيش على الماضي وعلى أمجاده وعلى بقايا ما خلفها لهم مؤسسوها الأولون، إنهم يعيشون في جنة يصورها لهم خيالهم غافلين عن مقتضيات العصر، وما تتطلبه الحياة الجديدة من وسائل تطبيقية مستحدثة لإدارة مثل هذه الأعمال إدارة رشيدة حكيمة حاذقة.

(١٢) إدارة الغد والمستقبل:

إن هذا الفصل الختامي في الواقع، ما هو إلا امتداد للفصل الذي تحدثنا فيه عن موضوع التدريب على الإدارة والإعداد لوظائفها، إن من يتلقون العلم اليوم سيتولون أعمال القيادة في الغد، ولا ينقطع المعنيون بالأمر عن التفكير فيما سيكون عليه أمر هؤلاء الناس الذين يمكن أن يجاروا بكفايتهم الأوضاع الإدارية التي ستظهر حتما بظهور الوسائل الفنية الجديدة التي سيكون من شأنها أن تتيح شيئا فشيئا لهذا الجانب الميكانيكي في معظم عمليات التشغيل، أن يتم بأقل مما كان يتطلبه من روتين رويدا رويدا، "فالتطور الإداري" بكل ما في هذا التعبير من معنى ولكل ما يتضمنه بحق من صرامة وحزم، هو الشغل الشاغل لدوائر الأعمال في منتصف القرن العشرين.

ولا شك أن الناس لا يتغيرون بالشكل الذي تتغير به الأحوال، كما أنه ليس من المنتظر أن تظهر لنا "سلالة (جديدة من المديرين، أما الأمر الثابت المؤكد

وقوعه، فهو أننا سنجد أنفسنا أمام أوضاع كثيرة مختلفة تتطلب من يدير أمرها ويوجهها، وبناء على ذلك، وحيث أن الطبيعة البشرية ليست عرضة للتغييرات العنيفة الجذرية كالعمل الإنساني نفسه، فإنه مما يتفق مع ذلك ويسايره أن يفكر المرء فيما سيكون من أمر الغد وفيما سيواجهه به الجو الإداري في المستقبل، بدلا من أن يشغل نفسه بالتفكير في أمر هؤلاء الرجال الذين ينتظر منهم تقبل ذلك.

ولم نجد وسيلة لإيضاح نواحي هذه المشكلة التي تعتبر بحق مشكلة الغد خيرا من تصور هذا الحديث المزدوج الذي يدور بين شخصيتين الأولى هي شخصية مدير الأعمال السابق للشركة "أ" والشخصية الثانية هي صديقه الحميم، والذي يشغل منصب ناظر مدرسة، ويبلغ مدير الأعمال السابق السادسة والثلاثين من عمره، وهو رجل نشط طموح وكان هذا المدير يتقاضى مرتبا محترما، ويدير عملا متعدد المسئوليات ولكنه كان يطمع في المزيد من ذلك، وكان زواج هذا الرجل في سن مبكرة وأنجب ثلاثة أطفال ألحقهم بعد ذلك بالمدارس، وهو ينفق على تعليم طفليه الكبيرين، ولكنه قرر ألا يفعل ذلك مع الأصغر الذي كان في التاسعة من عمره، وصمم على الاستفادة من نظام التعليم المجاني الذي تنفق عليه الدولة إذ شعر بأنه مرهق بما يؤديه لها من ضرائب، ومهنة هذا الرجل الأصلية الهندسة الميكانيكية، وهو حاصل على شهادة عليها a.m.l في هذا الفرع، وعقلية هذا الرجل عقلية راجحة، وكان يصبو حين بدء حياته العملية إلى وظائف القمة الإدارية، فلما اقتنع بأن الشركة التي كان يعمل بها سابقا لن تحقق له آماله، إذ كانت شركة جامدة تمتلكها أسرة واحدة، لا ينتظر منها الكثير في خلال العشرين عاما التالية، وإنها لا تنتهج في سياستها إتباع الأساليب العلمية الحديثة أو الوسائل الفنية المستحدثة، فما كان منه بعد استعراض هذا كله إلا أن ضرب بخدمته السابقة عرض الحائط، وأغفل توسلات زوجته ومعارضتها، وترك عمله بهذه الشركة، إلى حيث أصبح من غير عمل في الوقت الحاضر، وهو واثق من أنه سيجد عملا في وقت من الأوقات، ولم تكن مسألة عثوره على عمل هي مشكلة حياته، ولكن المشكلة التي كانت تحيره هي: أي نوع من

الشركات يبحث عنه؟. وأي موقف يتخذه بالنسبة لمحتملات المستقبل؟، لقد كان مرتبه حينما قرر ترك عمله فجأة ٢.٥٠٠ جنيه في السنة، هذا بخلاف السيارة التي كان يستعملها، علاوة على ما يمنح له من بدل تمثيل معقول، ولم يكن في هذه الشركة امتيازات غير هذه فلم تعترف هذه الشركة مثلا بقروض الإسكان، ولا بالاشتراك في الأرباح ولا بالمنح السنوية.

وهذا الرجل شديد الثقة بنفسه، ويريد في أعماق نفسه أن يصل إلى مراكز القمة، ولم يكن في ذلك مختالا مغرورا لا نفع يرجى منه، فعنده حصيلة من تجارب أخرى غير مؤهله الدراسي وتخصصه في عمله، من المدرسة الإعدادية ومن خدمته في الجيش ومن دراساته بعض الوقت في إحدى الكليات الفنية، وهو يشعر بحق أنه يميل إلى "إدارة مجموعة من الرجال وتوجيههم"، وإنه يستطيع أن يتولى هذا العمل بجدارة ليرضي نزعته التي لم يرضها عمله السابق، وإنه يتوق إلى أن يسيطر بإمكانياته على سياسة العمل كله ويتولى تخطيطه بنفسه.

أما صديقه الذي كان زميلا له في المدرسة، والذي التحق فيما بعد بجامعة أكسفورد، فقد أعفي من الخدمة العسكرية، وأصبح بعد تخرجه في قسم الآداب ناظرا لإحدى المدارس، ولهذا الصديق نظرة خاصة في الحياة ولم يتزوج بعد، وهو لا يؤمن "بميدان الأعمال" ويشك في دوافعها إلى حد ما، إلا أنه يقول على الرغم من ذلك أن في هذه الدنيا ما يشد أنظاره إليها، ولو أنه يعرف أنه لا يستطيع أن يطيقها، وهو يوالي الاطلاع على مجلة "أيكونومست" الاقتصادية، ودأب أخيرا على توجيه المشورة والنصح لطلبة السابعة عشرة حول ما يسلكونه من سبل في الحياة العملية، ومن هنا يمكن أن نرى "دون أن يحاول هو إظهار هذا من جانبه" أنه قلبا وقالبا مع صديقه فيما فعله، وأنه معجب بجرأته التي حدث به لأن يطيح بعمله المجزي ويواجه المستقبل بشجاعة.

وهما يجلسان الآن، كل على مقعده الوثير، في "بار" أحد المحال العامة، يتجاذبان أطراف الحديث، أما صاحبنا مدير الأعمال السابق الغاضب فيدعي "تيد"

ويدعي صديقه الناظر "ديريت".

تيد (مبتدئا): ليس من شك في أنني أعرف ما تفكر فيه على وجه التحديد، يا ديريك – إنك مقتنع بأن تزكي هذا العمل الجزي تصرف جنوني، ويزيد من اقتناعك هذا احتمال وصولي إلى عضوية مجلس الإدارة حينما يتوفى الرجل الكبير، أنا أعرف ذلك جيدا، ولكن ألا يمكنك أن ترى معي أنني يجب أن أعد نفسي لما أصبو إليه؟.

ديريك (في هدوء): إن ما أفكر فيه حقا هو أنك تكثر من اللجاج، إذ أنني لم يسبق لي أن وصفت عملك هذا بأنه عمل جنوني، إن كل ما قلته في ذلك، أنني لا أعتقد أنك بحثت مسألتين، وإن كل ما في الأمر أنك كنت متسرعا في اتخاذ قرارك هذا، أم هل تظن فعلا أن الشركة التي كنت تعمل بها ستنهار، وإنك اضطررت إلى ما فعلت لتبحث لك عن مؤسسة تتفق مع آرائك بالنسبة للمستقبل؟. إن ما أحاول التعبير عنه هو كما يلي: هل كنت على حق فيما فصلت به في هذا الأمر من غير تأثر بشيء مما أشرت إليه؟. – أو أنك كنت متعجلا أمرك؟.

تيد (مفكرا): إنه لإيضاح ظريف وتعليق مقسط، وإني لأوافقك على أنني أريد أن أرقى مدارج الرقي، إلا أنني لصادق فيما أقول، لم أكن لأجد فائدة من استمراري في عملي السابق، دعني أحاول إيضاح ما ذكرت – وأرجو ألا ترى فيما أقول غموضا أو لبسا، لا يوجد ما يشغل الناس الآن غير موضوع ما طرأ على وسائل العمل من تغير سريع الخطوات حتى أذهلتهم سرعته، وإن هذه الخطوات ستزداد سرعة في السنوات العشر القادمة، وهناك مثلا لما أقول: فإنني لم أستطع أن أقنع من أعمل معهم على الانتفاع بالمخرطة الأتوماتيكية، مع أنني لم أقترح شراء نوع معين باهظ النفقات، ولكننا كنا في أشد الحاجة إلى هذا الجهاز، لأننا كنا نزاول عملنا على آلتين قديمتي العهد، ولم يكن هذا ليتفق مع تطورات هذا العمل على مر السنين، ولم أستطع بكل ما أوتيت من قوة أن أقنعهم بصلاحية هذه الآلة التي وإن كانت ستكلف الشركة ثمنها البالغ ٢.٥٠٠ جنيه، إلا أنها كانت ستوفر للشركة في الأسبوع

على الأقل ٣٠ جنيها، بصرف النظر عن الناحية الفنية، وهذا ما قصدت أن أصوره لك.

ديريك: هذا كلام معقول، ولكنني أعتقد أن هؤلاء الناس كانت لهم وجهة نظر أخرى، فلماذا لا نقول أنهم كانوا يشعرون بأن عالم الآلات يتغير بسرعة – وهذا ما عرفته من اطلاعي على مجلس "أيكونومست" ومن مناقشات بعض الطلبة حول هذا الموضوع – وأن أي شيء يقومون بشرائه اليوم قد يلغيه غيره غدا، فهل لما أقول صدى في نفسك؟.

تيد (صابرا): ليس من شك في أن في قولك هذا شيئا من الواقع، إلا أن مجلس الإدارة كان يجب أن يكون أكثر تقبلا للفكرة مما كان فيبحث الأمر على أساس اختيار الأصلح، إن ما لم أستطع أن أقنعهم به هو أ ن العمال المتمرنين على أعمالهم، في أ عمالنا الهندسية، لن يمكن بحال من الأحوال الاستغناء عنهم، وكل ما في الأمر أننا سنوجههم وجهة أخرى في المستقبل تبعا لمقتضيات الأحوال، إن الرجل العامل في المصنع أو فيما شابهه سيقوم بعمل يختلف اختلافا تاما عن العمل الذي يقوم به الآن، وسيكون مضطرا لأن يخطط عمله لنفسه، وسيواجه من المشكلات كل جديد غريب عليه، فينبغي لنا أن نعد أنفسنا لنوع جديد من التدريب يتفق مع ما يجري في العالم من تغيرات، هذه التغيرات التي سيكون من شأنها أن تغير أساليب العمل وتنقلها من حال إلى حال، من هذا الحال الذي تغلب فيه اليد البشرية إلى ذلك الحال الذي تغلب فيه الآلة، هل فهمت ما أعني؟.

ديريك: أجل، استمر، إنني أتتبع ما تقول.

تيد: ليس في نيتي أن أبالغ فيما أقول، إن هذه الحقيقة التي حاولت أن أصورها لك عن عزوف هؤلاء الناس عن كل جديد مبتكر، تضعني أمام حقيقة أخرى، بما تجعلني مسئولا عن ذلك التخلف، وقد يدور بخلدك أنه كان يعني لي أن أناضل معهم وأجادلهم في ذلك بأشد مما ناضلت به وجادلتهم فيه، ولكنك تعرف يا

ديريك أن هناك من الحالات ما هو ميئوس منه ولا تجدي معه أية محاولة، أن كل ما فعلته بعد ذلك أنني اعتبرت الموضوع منتهيا، ولعلني لم أعلم كيف أحسن توجيه نفسي واذكر أنني قرأت شيئا عما ستطلبه إدارة الغد من رجال يكون في وسعهم أن يتبينوا ما يحيط بهم من مشكلات، رجال لا يتقاعسون ولا يترددون في اتخاذ ما يتطلبه الأمر من بت سريع، ووجدت لزاما على أن أعمل بشركة تعترف بأن عجلة الحياة لا تتوقف، وأنها دائما في تطور وتقدم، وإن الإدارة بسبيل أن تواجه من المشكلات كل جديد مما يحتاج إلى وسائل مبتكرة لمعالجته.

ديريك: إني لأتساءل عما إذا كنت على حق فيما تقول، وعما إذا كنت ترى حقا أن الصناعة ستصبح كلها آلية؟ ألن يكون هناك أبدا هذا العمل لهؤلاء الرجال الضجرين، و أليس أمام المديرين متسع من الوقت ليجعلوا من عملهم الحالي عملا مهما بقدر الإمكان؟.

–إنني لأذكر كتابا راعني موضوعه ظهر في أوائل الخمسينات بعنوان إعداد الأثول لكاتب أمريكي يدعي برينان "وأثول هو شخص نصف أحمق من شأنه الرضا والاستكانة". وقد بين فيه الكاتب بعد استعراض شامل أن قدرا لا يستهان به من الصناعة في الولايات المتحدة، والذي يعمل به رجال على قدر كبير من الذكاء والفطنة، يمكن أن يقوم به رجال بين بين، وهم من يسميهم المدرسون – أنصاف المتعلمين.

تيد: أعتقد أنك على حق فيما تقول إلى حد ما، فليس من شك في أننا سنكون بحاجة للأيدي العاملة في كثير من الأعمال لسنين كثيرة – كأعمال التأمين، والبنوك، والخدمات المدنية، وتوزيع البيع بالتجزئة، إلى غير ذلك – غير أنني أرى في الوقت نفسه، أنه لن يحل عام ١٩٨٤ إلا وتكون المسئولية الإدارية شاملة للعملية كلها آلات ورجالا، وتكون هذه المسئولية بحاجة إلى حذق من نوع جديد حتى تساير تقدم الزمن وهذا الشمول المتسع، ولذلك تجدني قد عقدت العزم على إعداد نفسي لأساير هذا التطور.

ديريك: يا له من رأي مخيف! إن هناك من الناس من لا يود لنفسه هذا الموقف، ومن ينأى بنفسه عن مواجهة المنهج الجديد في التعليم والتدريب، حتى يعدون أنفسهم لما تقتضيه منهم الظروف الجديدة، فماذا سيكون من أمرهم؟ وماذا ترى هم فاعلون؟ لعلهم يفضلون أن يعودوا إلى الزراعة!

تيد: أرى أنك لا تحمل كلامي محمل الجد! إن ما أحاول أن أحدثك به، أنه سيكون هناك حتما مجال لا يستهان به لإدارة يتعارف عليها الجميع، "كاتفاقات التسليح مثلا وما يتعارف الناس في شئونها". وأن ذلك سيستمر حقبة طويلة من الزمن، وأعتقد بصفة عامة أن هؤلاء المديرين الجدد لا محالة آتون مع الزمن، مع ما يمرون به من تجارب وما يتمثلون به من قدرة، وأعتقد أيضا، أن عددا من الصناعات غير قليل سيتغير تغيرا عارما – أو قل أنه بسبيل ذلك فعلا – نتيجة للوسائل الفنية الحديثة كما أعتقد أن تولي أمر هؤلاء ا لرجال الذين سيتولون إدارة هذه الأقسام الجديدة في مثل هذه الصناعات سيكون عملا مثيرا من غير شك، وهذا هو عين ما أريده لنفسي.

ديريك: أعطني مثلا لهذا النمط الصناعي الذي تتحدث عنه – وأعتقد أنك ستضرب لي مثلا من صميم اختصاصك كمهندس – ولكن هل يمكن أن تضرب لي مثلا على نهجه؟.

تيد: فلنرى معا إذا كان هذا ممكنا، فأنا متأكد مثلا من أن أي مصنع لقطع الغيار "للسيارات" يمكن أن يستغني عن آلاته الحالية ويستبدلها بآلات أوتوماتيكية حديثة، وكذلك الحال بالنسبة لصناعة تكرير البترول، ولقد سمعت بالأمس فقط عن مصنع للمكابس في روسيا لا تمسه يد بشر في جميع مراحل صناعته حتى تغلف استعدادا لتوزيعها وبيعها، إن مثل هذا المصنع وغيره سيكون بحاجة إلى مهارة إدارية من نوع خاص تتولى إدارة شئونه، ولست أستطيع تصورا لما سيكون عليه هذا الموقف.

ديريك: ألا خبرني – إذا ما سلمنا بما تقول (وأعتقد أننا متفقان على هذا) وإذا ما سلمنا بأن العلاقات التي تربط الناس بعضهم ببعض هي أهم ما نرضي به على طول المدى، فماذا سيكون من شأن هذا بالنسبة لما تراه عن هذا الطراز الرفيع الشأن من العمل الإداري المرتقب؟. وأي مكان سيكون لتلك العلاقات بين مختلف عناصره؟، ألن ينتهي الأمر بهذه العلاقات في النهاية إلى التباعد والتنافر؟.

تيد: (في عناد) – إني أرفض أن أفكر في شيء مثل هذا، وأن ما أتصوره فعلا أن مهمة تصنيع كل الأجهزة الصالحة، ومهمة التخطيط لها للقضاء على الملل والتكرار فيما يؤديه الإنسان من عمل، ستضفي على الإدارة وعيا جديدا لما عليها من تبعات، وقد ترى فيما أقول أنه هراء، ولكنني أفهم ما أقوله وأعنيه، وأنني لأرى في مدير المستقبل الرجل المتعاون الذي ينكر نفسه، لا الرجل الذي يبني لنفسه إمبراطوريته الخاصة ويسعى جاهدا ليحتفظ بها.

ديريك: أظن أنني بدأت أفهم ما تعني، ولكنني ما زلت حائرا في أمر هذه الملايين من الناس الذين لا يريدون، ولن يريدوا ذلك أبدا، أن يكلفوا أنفسهم عناء التفكير فيما سيكون من أمرهم، وقد لا تبدو هذه المشكلة جد خطيرة في البلاد الزراعية كجنوب شرقي آسيا وإفريقية – ولو أن سائر بلاد العالم مسئولة عن تحسين حال هؤلاء الفلاحين، لأن السماء لا تسمح بأن يهلك أحدهم جوعا، ولكن ماذا يكون من أمر البلاد الصناعية؟، ولعلك سمعت عن البطالة في الولايات المتحدة؟، وهل فكرت في أن ذلك راجع للتقدم السريع التطور في وسائل الصناعة؟، إنني أنا نفسي، لست أدري، أنني أريد أن أعرف، ونظرة إلى ما يجري هنا في المملكة المتحدة، حقا أنه لا بطالة عندنا، ولكن كم يكلفنا هذا؟، وإلى متى سيتحمل اقتصادنا هذا العبء الثقيل؟، وأعود لأعترف لك بأنني في حيرة من أمري، وإنني لا أستطيع أن أقضي برأي في هذا التقدم الفني الذي تبشر به، ومهما يكن من أمر ما يصدر من بيانات إحصائية، فإن ما أعرفه يقينا أن هناك مواليد تتزايد، وأن هذه المواليد ستحتاج إلى رعاية وحماية بعد أن تشب عن الطوق وتضطر لأن تعمل لتعيش، أن

التمهل في إحداث هذه التغييرات ولو قليلا لن يضر بشيء، ألست ترى معي ذلك؟، كما يجب أن ندرك أن هذا القضاء التام على البطالة الفعلية وأن هناك فئات كثيرة من الرجال في كل عمل من الأعمال لا يكادون يعلمون شيئا، ولطالما فكرت في ذلك ورأيت أنه يحسن بنا أن نعترف بذلك وأن نعمد إلى تخفيض ساعات العمل ونستر الحقيقة بما نزعمه بذلك وأن نعمد إلى تخفيض ساعات العمل ونستر الحقيقة بما نزعمه من أننا أردنا بهذا زيادة أوقات الفراغ حرصا على راحة العمال.

وعلى الرغم من كل هذا، ألست ترى معي أن الأمر يدعو إلى الإبطاء في هذا التغيير الجاري في بعض الصناعات وعدم التعجيل به؟.

تيد: كلا يا ديريك، إنك لن تستطيع أن توقف عجلة التقدم، أو تقف في سبيل موجة التغيير، حتى الحروب لن تستطيع إلى ذلك سبيلا، لأن الحروب هي التي تدفع بهذه العجلة إلى الأيام وتزيد من سرعتها، غير أن هذا الحديث كان له الفضل في إبراز فكرة ظلت تراودني زهاء عامين وتتردد في ذهني من غير أن تتبلور وتظهر، وإليك ما أعني، إذ أنني أعتقد أن أهم ما سيواجه مدير المستقبل في عمله – وأحب أن أكون واحدا ممن يقبلون هذا التحدي – هو فيما يجب أن يقوم به من حفظ التوازن بين ما يوجد من تضارب بين الوسائل الفنية في تطبيقها وبين مجموعات البشر – ولا مانع من أن يضحي عند الضرورة بأي تجديد فني يكون من شأنه أن يسيء إساءة بالغة لأية مجموعة بشرية، كما يمكنه بما أوتي من شجاعة وإقدام أن يدخل على العمل من التحسينات ما تتطلبه احتياجات العصر الحديثة ومقتضياته، فإدارة المستقبل يجب أن تكون أكثر مرونة مما كانت عليه إدارة الأمس، ويتعين على هذه الإدارة ألا تخضع لكل تغيير جديد وتقيد نفسها به، إذ يجب أن تكون حرة في اختيار ما تراه مناسبا منها، وفي نبذ ما لا تراه كذلك، بعد إحكام النظر فيها والحكم عليها حكما صحيحا، وليس من شك في أنني أرى بجلاء أنه مما يجافي الواقع أن يلم المدير المرتقب بكل هذا وهو بمعزول عما يجري حوله من أحداث، وكلما طالبنا هذا المدير بأن يتصف بما يجب له من صفات عالية تناسب مهمته السامية، وأن يكون مستنير

العقل واسع الأفق، اقتضاه ذلك أن يكون على علم بكل ما يجري في العالم كله من تجارة ومنافسة، وضرائب واقتصاد، وسياسة ذرية ومعاهدات، إلى آخر هذا مما تتسع به مداركه وتستنير.

ديريك: لقد أجدت، وكنت سعيدا بأن أراك متحمسا هكذا، وأظن أنني بدأت أفهم وجهة نظرك، وأراك على حق فيما ذهبت إليه من أنه مهما يكن من أمر المستحدثات الفنية والأساليب الإدارية الجديدة فإن العوامل البشرية لها الأولوية، إنني أحترم الرأي الذي يدافع عن الفردية ويهتم بكرامة الإنسان، ويجب علينا أن نتشبث بهذا الرأي ويدافع عنه بكل ما أوتينا من قوة.

تيد: وأنني لأدرك تمام الإدراك، إنني حينما أجد الوظيفة المناسبة لي، فإنها تكون في زواياها وفي متضمناتها كما أوضحت، إذ أن طبيعة الوظيفة الإدارية في المستقبل يجب أن تكون أكثر مرونة وتسامحا لأن مطالب الفرد ومطالب المستقبل ستتعارض دائما، ما في ذلك من شك، ولست أرى في ذلك ما يحول بين المرء وبين ما يريد أنكم تعلمون هذا لتلاميذكم في المدارس، ولست أدعي لنفسي أنني وجدت حلا لهذه المشكلة: الوسائل الفنية "التكنولوجي" ضد المصالح البشرية "الإنسانية"، وكل ما أستطيع قوله في هذا الشأن أن المشكلة قائمة، وأنها ستزداد تعقيدا في المستقبل وأنني أريد أن ألقي بنفسي في غمارها.

ديريك: إنني أفهم هذا، إلا أنني أظن أنه أولى بك أن تعرف موقفك معرفة تامة أنك من غير عمل في هذه الأيام، وإن كنت واثقا من أنك ستلحق بعمل قريبا، إلا أنني أرى أنك لن تستطيع أن تواجه كل ما ذكرت وأن تظل حائرا بين كل تلك المحتملات، هل تستطيع ذلك فعلا؟.

أو يمكن أن تتيح لي أعرض على مسامعك شيئا طالما فكرت فيه، ثم أسمع منك ما تراه؟، إليك ما أعني: لطالما سمعنا عن هذا التعارض بين ما يرمي إليه العلماء وبين ما يرمي إليه الاجتماعيون، وإنه لا يمكن التوفيق بين الوسائل الفنية والمصالح

الإنسانية في دوائر الأعمال، وإني لأتساءل الآن عن مدى ما في ذلك من مطابقة للواقع، ويلوح لي أن العلماء يعتقدون بحق أن الوسائل الفنية المستحدثة ستعمل على تحسين حالة الإنسان، كما نعلم أن علماء الاجتماع المشتغلين بالأمور الإنسانية، لا يؤمنون بهذا الزعم ويشكون في أن هذه الوسائل سيكون من شأنها تحسين حال المجتمع، فما موقف الإدارة من الرأيين؟، وفي رأيي أن مدير المستقبل هو الذي يستطيع الإجابة على هذا السؤال، فإنه هو الذي سيترك له تضييق الشقة بين الفنيين وغير الفنيين حتى يقضي على سوء التفاهم بين الطرفين، الأمر الذي يستتبعه تعاونهما معا في جو من التفاهم الصحيح، هل توافقني على هذا؟

تيد: نعم أوافقك، إن ما تحدثت به الآن هو عين ما كنت أريد التحدث به عن الإدارة وما تلتزمه في مهمتها منذ أن بدأنا هذا الحديث، إن على مدير الغد أن يقيم هذا الحسر في إدارته لعمله، كما أنني أظن أنه من المسلم به في هذه الأيام، كلما ازدادت الأعمال حجما وتعقيدا، ازدادت النواحي الفنية كثرة واتساعا، وهذا أمر لابد منه، لأنك لن تستطيع أن توقف تيار الابتكار والتجديد، فإذا ما كان الأمر كذلك، فإن الناس سيميلون إلى المبالغة، في أمر هذا النزاع، مما ستتبع مسيس الحاجة إلى إدارة تتكافأ مع هذه الحالة وتستطيع أن تعالجها.

وإذا ما أردنا أنطبق هذا كله على حالتي الخاصة لخرجنا من ذلك بما يلي: إن وظيفة المدير تزداد أهمية يوما بعد يوم، ولست أرى مبررا لبقائي في عمل لا يقدر أصحابه هذه الحقيقة ولا يعترفون بها، وهذا هو السبب الحقيقي لما تصرفت به، وهو هو السبب فيما أقدمت عليه من مجازفة حتى أجدني مضطرا للبحث عن عمل في مؤسسة ترى في مديرها الشخص الذي تعتمد عليه في إدارة دفة عملها بكل معنى الكلمة اعتمادا كليا.

وهكذا...

ولم نجد خيرا من هذا الجدل المتخيل لنسترعي أنظار الشباب الذين تقع

على عاتقهم تبعات المستقبل ومسئوليات الإدارة الرشيدة، حتى يدركوا ما أردنا أن نوحي به إليهم ويتبينوا ما نريد أن نكشف لهم عنه من أن المدير في مجتمع حي لا يستطيع أن يشعر بالراحة والاطمئنان في عالم تضطرب أحواله ولا تستقر أموره، وتتنازعه المطامع وتهدد كيانه، ويسوده التوتر والظلم والتعسف، إنه يجب أن يرى في نفسه رأس الحرية الموجهة ضد هذا كله، وضد الاستكانة والمجاملة، لأن موقف هؤلاء الناس المجاملين من مطالب الغد، هو الذي يجعل من وظيفة الإدارة وظيفة كريهة ظالمة، ولو أنها وظيفة مثيرة في الوقت نفسه.

الفهرس

تقديم ٥

تمهيد ١١

الفصل الأول: الشغل الشاغل ١٧

الفصل الثاني: الصفات الواجب توافرها للإدارة ٢٩

الفصل الثالث: عمل إداري أم عمل قيادي أم هما معا؟! ٤٦

الفصل الرابع: إدارة الأعمال ٥٥

الفصل الخامس: الإدارة .. لمن؟! ٧٣

الفصل السادس: إدارة– ماذا؟! ٩٩

الفصل السابع: المؤسسات العائلية ١٣٥

الفصل الثامن: الحصول على أحسن ما يمكن أن يقدمه العاملون ١٤٩

الفصل التاسع: تدريب المديرين ١٦٨

الفصل العاشر: الإدارة الموفقة ١٨٥

الفصل الحادي عشر: عناصر الفشل ٢٠٠